

Palvelupisteen rooli osana tuotantopalvelua – Case: Tieto Oyj

Pekka Etelä

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2014



Tekijä tai tekijät Pekka Etelä	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI11SVA2
Raportin nimi Palvelupisteen rooli osana tuotantopalvelua – Case: Tieto Oyj	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 6
Opettajat tai ohjaajat Eeva Aarnio, Jukka Tikka	
<p>Tässä työssä tutkittiin minkä roolin palvelupiste täyttää osana IT-alan palveluyrityksen asiakkaalleen tuottamaa tuotantopalvelua. Osana tutkimusta selvitettiin myös palvelupisteeseen liittyvät resurssit, tehtävät ja haasteet. Lisäksi selvitettiin, miten palvelupisteen suorituskykyä voidaan mitata. Työn tavoitteena oli luoda yleisluontoinen tutkimus palvelupisteen toiminnasta käytännössä.</p> <p>Työssä käytettiin tutkimuskohteena Tieto Oyj:n kaupan alan asiakkaalle tarjoamaa tuotantopalvelua ja siihen kuuluvaa palvelupistettä. Aihe on valittu tekijän kesätyökokemuksien perusteella kyseisessä palvelupisteessä vuosina 2013 ja 2014, eikä työtä ole tehty Tiedolle tai sen asiakkaalle toimeksiantona.</p> <p>Tutkimus on kaksiosainen ja koostuu kirjallisuusosasta ja empiirisestä osasta. Työn kirjallisuusosassa esitetään palvelupisteeseen liittyvää teoriaa sekä palveluhallinnan parhaita käytäntöjä sisältävä ITIL-viitekehys. Empiirisessä osassa haastateltiin työn kohdetuotantopalvelusta vastaavaa Continuous Service Manageria, jonka näkemysten pohjalta etsittiin vastauksia työn pääongelmaan ja alaongelmiin. Lisäksi tehtiin tuotantopalvelun kuukausittaisen palvelupyynnö- ja häiriötilaston pohjalta sarja mittauksia, joiden avulla pyrittiin arvioimaan kohdepalvelupisteen suorituskykyä ja roolia tuotantopalvelussa.</p> <p>Tulokset vastaavat hyvin paljon kirjallisuudessa esitettyä teoriaa. Palvelupisteen roolina on toimia yhteydenottopisteenä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Sen tehtäviin kuuluu yhteydenottojen kirjaaminen, sekä niistä muodostettujen tikettien ratkaiseminen ja ohjaaminen. Palvelupisteen tärkein resurssi on henkilökunta, jonka tulee hallita tietojenkäsittelytaitojen lisäksi myös vuorovaikutustaidot. Haasteena on oman osaamisen ylläpitäminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Suorituskykyä voidaan mitata erilaisin mittarein, mutta otannan ja käytettävän mittarin tulee olla tarkoituksenmukainen.</p>	
Asiasanat palvelupiste, ITIL, tuotantopalvelu	

Degree Programme in Business

Authors Pekka Etelä	Group or year of entry HELI11SVA2
The title of thesis Service desk's role in a production service – Case: Tieto Oyj	Number of report pages and attachment pages 43 + 6
Advisor(s) Eeva Aarnio, Jukka Tikka	
<p>The purpose of this thesis was to find out what kind of a role a service desk has in a production service provided to a customer by an IT service company. The main priorities of the research were to find out what resources, tasks and challenges are related to a service desk and how a service desk's performance could be measured. The desired end result of the research was to create a general overview of a service desk's operations in practice.</p> <p>The target of this research is a production service and service desk that Finnish IT service company Tieto provides to its customer in retail business. The topic of the thesis is based on the author's experiences working as a summer intern in this particular service desk during summers 2013 and 2014. This thesis has not been written on Tieto's or its customer's behalf.</p> <p>The research consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part introduces the service desk as a concept and ITIL framework which comprises the best practices of service management. The empirical part consists of a single key person interview and a set of measurements based on monthly service request and incident statistics.</p> <p>The empirical research yielded results that comply with the views presented in the theoretical part. The service desk's primary role is to act as a single point of contact between the service provider and customer. Its typical tasks include managing contact with the customer, fulfilling its service requests and solving its incidents. The most important resource is the person who works at the service desk. In addition to sufficient IT skills the person must also have good social and communication skills. Maintaining know-how in a constantly changing business environment poses a great challenge to service desks. Service desk's performance can be measured by using metrics but the suitability of the metrics must always be carefully assessed.</p>	
Key words service desk, ITIL, production service	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn esittely	1
1.2	Huomioitavaa työtä lukiessa	2
1.3	Käsitteistö.....	3
2	Yritysesittely.....	5
2.1	Nykytilanne osastolla ja haasteet	6
2.2	Prosessien kuvaaminen.....	7
3	Kirjallisuus.....	9
3.1	Service desk.....	10
3.1.1	Toimintaperiaate	10
3.1.2	Prosessit ja tehtävät	11
3.1.3	Resurssit.....	11
3.1.4	Yleisiä haasteita	12
3.2	Monitasoinen palvelumalli	13
3.3	ITIL.....	14
3.4	Palvelun elinkaari ja sen vaiheet	15
3.5	Palvelustrategia	15
3.6	Palvelusuunnittelu	16
3.7	Palvelutransitio	17
3.8	Palvelutuotanto.....	18
3.8.1	Palvelupiste osana palvelutuotantoa	19
3.8.2	Palvelupisteen suorituskyvyn mittaaminen	19
3.9	Jatkuva palvelun parantaminen.....	20
3.9.1	Seitsemän askeleen kehitysprosessi	21
4	Empiria	24
4.1	Sovellusalueet.....	24
4.2	Mittarit	25
4.3	Tikettivolyymi ja mittaus	26
4.3.1	SLA-tavoitteet.....	30
4.4	Haastattelu.....	31

5 Tulosten analysointi.....	37
5.1 Haastattelun tulokset	37
5.2 Mittauksen tulokset.....	38
6 Loppupäätelmät.....	39
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys.....	40
6.2 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittäminen.....	41
6.3 Opinnäytetyöprosessin kulku ja oppimisen arviointi	42
6.4 Opinnäytetyön hyödyt	43
Lähteet.....	44
Liitteet.....	46

1 Johdanto

Knappin (2010, 2.) mukaan nykyaikaisessa liiketoimintaympäristöstä työskentely vaatii yhä kasvavassa määrin monimutkaisten järjestelmien käyttöä. Jatkuvat päivitykset ja muutokset olemassa oleviin järjestelmiin yhdistettynä järjestelmien monimutkaisuuteen luovat tarpeen tekniselle tuelle. Yrityksillä itsellään ei välttämättä ole resursseja, pääasiassa rahaa, aikaa tai tietotaitoa tarjotakseen itse teknistä tukea työntekijöilleen, joten monesti ne ostavat ainakin osan tukipalveluista ulkopuolisilta IT-palveluyrityksiltä. Service desk eli palvelupiste on tyypillisimmin käyttäjien ensimmäinen kosketus tekniseen tukipalveluun.

1.1 Työn esittely

Tämän opinnäytetyön aiheena on työn kohdepalvelupisteen rooli tuotantopalvelussa. Kohdeyrityksenä on Tieto Oyj ja kohdepalvelupisteen päätehtävänä on toimia kaupan alalla toimivan asiakkaan logistiikkaan keskittyvän SAP ERP -ympäristön loppukäyttäjien tukena. Opinnäytetyön aihe perustuu kesätyökokemuksiini kyseisessä palvelupisteessä vuosina 2013 ja 2014.

Tavoitteena on tutkia, mikä on palvelupisteen rooli monitasoisessa tukipalvelujen kokonaisuudessa eli tuotantopalvelussa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitä resursseja palvelupiste vaatii, mitä tehtäviä ja haasteita sille kohdistuu, sekä miten sen suorituskykyä voidaan mitata. Teorian pohjana käytetään kirjallista materiaalia, sekä Internet-aineistoja ITIL-viitekehiksestä ja palvelupisteistä. Työn empiirisessä osassa käytetään materiaalina haastattelua ja työn kohdepalvelupisteen toimintaan liittyvää dataa.

Työ on jaettu kuuteen osaan, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa esitetään työn tausta ja avainsanasto. Työn toisen osan aihe on yritysesittely, jossa esitellään yrityksen lisäksi kohdepalvelupiste, sekä sen avainprosessit käytännön tasolla. Kolmannessa osassa luodaan työn teoreettinen pohja ja vertailukohta empirialle. Aiheeseen liittyen esitellään ITIL-viitekehys ja palvelupisteen toiminta. Neljännessä osassa keskitytään esittämään kohdepalvelupisteen toiminnasta empiirisesti kerättyä

tietoa, ja pyritään etsimään työn kysymyksiin vastaukset haastattelemalla ja analysoimalla palvelupisteen toimintaan liittyvää tilastomateriaalia. Viidennessä osassa kootaan empiriasta saadut tulokset. Kuudes ja viimeinen osa sisältää loppupäätelmät. Tässä osassa arvioidaan työn tuloksia, luotettavuutta ja hyötyjä. Lisäksi pohditaan mitä työstä opittiin, ja arvioidaan opinnäytetyöprosessin kulkua sekä mahdollisuutta jatkotutkimukseen. Alla on esitettyä peittomatriisi työn pää- ja alaongelmista.

Pääongelma: Mikä on palvelupisteen rooli tuotantopalvelussa?

Alaongelmat:

1. Mitä resursseja palvelupiste tarvitsee?
2. Mitä tehtäviä palvelupisteelle kuuluu?
3. Mitä haasteita palvelupisteelle kohdistuu?
4. Miten palvelupisteen suorituskkyä voidaan mitata?

Tutkimusongelma	Viitekehys (luvun numero)	Tulokset (luvun numero)	Lomakkeen kysymykset
Alaongelma 1	3.1.3	4.4	2a – 2g
Alaongelma 2	3.1.1 – 3.1.2, 3.8.1	4.4	3a, 3e
Alaongelma 3	3.1.4	4.4	3d
Alaongelma 4	3.8.2	4.4	4a – 4e

Taulukko 1. Peittomatriisi työn pääongelmasta ja alaongelmista

1.2 Huomioitavaa työtä lukiessa

Työn kolmanessa osassa esitetyn ITIL-viitekehysten esittelytavan rakenteeseen on otettu inspiraatiota HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun alumnin, Tiia Vesterisen YAMK-opinnäytetyöstä *IT-palvelunhallinnan kehittäminen ja laatusertifiointiselvitys* (2012). Olen käyttänyt opinnäytetyössäni vastaavanlaista tapaa listata ITIL-viitekehukseen liittyvien palvelun elinkaaren vaiheiden pääprosessit.

OGC käyttää teoksessaan *Service Operation* (2007a) joissakin yhteyksissä palvelupisteeseen kohdistuvista yhteydenotoista termiä 'call', eli soitto. Tässä työssä ei yhteydenottoihin viitata termillä puhelu, vaan termi 'call' on käännetty eri tavoin asiayhteydestä riippuen.

1.3 Käsitteistö

Tässä aluvuussa selitetään työssä esiintyvien käsitteiden merkitykset.

Aktiviteetti on joukko toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on tietyn tuloksen saavuttaminen.

Eskalointi on palvelupyynnön tai häiriön ratkaisuvastuun siirtäminen ylemmälle portaalle tuotantopalvelussa.

Heräte (event) on muutos tilassa, jolla on huomattava vaikutus palvelun rakenneosan hallintaan.

Insidentti on yhtäkkinen häiriö IT-palvelussa, joka aiheuttaa ongelmia palvelun käyttämisessä ja heikentää palvelun laatua.

ITIL on kokoelma IT-palveluhallinnan parhaita käytäntöjä.

ITIL V3 on vuonna 2007 julkaistu kolmas versio ITIL-viitekehyksestä. V3 keskittyy palvelun elinkaareen. ITIL V3:n pääteokset ovat Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation ja Continual Service Improvement.

Loppukäyttäjä on asiakasyrityksen palveluksessa oleva järjestelmän käyttäjä.

Ongelma on syy, joka aiheuttaa yhden tai useamman häiriön palveluiden tuottamisessa.

Osa-aluevastaava on toisella tai kolmannella tasolla tuotantopalvelussa toimiva, jonkin aihealueen erikoisosaaja.

Pääkäyttäjä hallinnoi käyttöoikeuksia, auttaa muita käyttäjiä sekä toimii yhteyshenkilönä asiakkaan ja tukipalvelun välillä.

SAP ERP on saksalaisen ohjelmistovalmistajayritys SAP AG:n toiminnanohjausjärjestelmä.

Service desk eli palvelupiste on yhteydenottopiste asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelupiste ratkoo häiriöitä ja toteuttaa asiakkaiden palvelupyyntöjä.

SLA (service level agreement) eli suomeksi palvelutasosopimus on dokumentti, jossa sovitaan asiakkaan ja palveluntarjoajayrityksen välillä tarjottavan palvelun tasosta, vastuista, velvoitteista yms.

Tiketti on palvelupiste-jargonia ja tarkoittaa **tiketöintijärjestelmään** kirjattua palvelupyyntöä tai häiriötä.

Tuotantopalvelu on asiakkaalle tarjottava tukipalvelujen kokonaisuus. Tuotantopalvelu toimii kirjallisuusosassa esitetyn monitasoisen palvelumallin periaatteiden mukaisesti.

2 Yritysesittely

Tieto on pohjoismainen IT-palveluyritys, joka tarjoaa täyden elinkaaren IT-palveluita niin yksityisyrittäjille, kuin julkiselle sektorillekin. Tieto perustettiin Espoossa vuonna 1968 nimellä Tietotehdas Oy, ja nykyään Tiedon pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Tiedolla työskentelee noin 15 000 henkilöä yli 20 eri maassa. Liikevaihto oli vuonna 2012 noin 1,8 miljardia euroa. Tiedon palvelutarjoomaan kuuluvat mm. konsultointi- ja integraatiopalvelut, jatkuvat palvelut sekä toimialakohtaiset toimialatuotteet. Lisäksi Tiedon tuotekehityspalvelut kattavat useat tärkeät elektroniikkatoimialat, kuten kulutuselektroniikka-, matkapuhelin- ja kommunikaatioinfrastruktuuritoimialat. Omien sanojensa mukaan Tieto pyrkii käyttämään informaatioteknologiaa yritysten ja yhteiskunnan kehittämiseen, sekä palvelemaan asiakkaitaan ratkaisulla, jotka hyödyntäisivät Tiedon toimialaosaamista ja parasta mahdollista teknologiaa. (Tieto 2014)

Tieto keskittää voimavarojaan markkina-alueisiin, joilla yritys voi potentiaalisesti saavuttaa aseman yhtenä kolmesta suurimmasta IT-palvelutarjoajasta. Tällä hetkellä tärkein markkina-alue on Pohjoismaat, joista Suomessa ja Ruotsissa yritys on jo saavuttanut vahvan aseman ja Norjassa on tunnistettu hyödynnettäviä kasvumahdollisuuksia. Offshoring-toiminnot ovat hyvin tärkeä osa Tiedon toimintaa ja sen toimituskeskukset sijaitsevat Aasiassa ja itäisessä Euroopassa. (Tieto 2014)

Alla olevassa kuviossa on esitetty Tiedon toimintamalli.



Kuvio 1. Tiedon toimintamallin rakenne (Mukaillen, Tieto 2014)

Managed services -palveluilla tarkoitetaan palvelumuotoa, jossa palveluinfrastruktuuri, kuten esimerkiksi palvelimet ja järjestelmät, ovat palveluntarjoajayrityksen hallinnassa.

Tiedon liiketoiminta on rakennettu asiakkaiden etua ajatellen. Yritys rakentuu neljästä toimialaryhmästä ja kolmesta palvelulinjasta sekä globaalisti toimivasta tuotekehitysluottamuksesta (Product Development Services). (Tieto 2014)

2.1 Nykytilanne osastolla ja haasteet

Työskennellessäni työn kohdepalvelupisteessä kesällä 2013, kuului palvelupisteen henkilöstöön pääasiallisesti seitsemän henkeä. Heistä neljä työskenteli täysipainoisesti tässä kaupan alan asiakkaan loppukäyttäjätuessa, ja loput kolme tukivat tarvittaessa palvelupistettä, ja muutoin työskentelivät jonkin muun projektin parissa.

Palvelupisteessä oli tällöin menossa implementointiprojekti, jossa valmistauduttiin ottamaan käyttöön uutta tikeäntijärjestelmää vanhan tilalle. Lisäksi merkittävä osa palvelupisteen ohella toimivista tukitoiminnoista sijoittuu ulkomaille, pääasiassa Tšekkiin ja Intiaan. Näin ollen palvelupisteen tehtäviin oli suunniteltu lisättävän myös kaikkien kirjattavien, tai ainakin ylemmille tasoille nostettavien palvelupyyntöjen kääntäminen englannin kielelle. Asiakas oli kuitenkin ilmoittanut haluavansa säilyttää suomenkielisen rajapinnan tuotantopalvelussa, jolloin tiketeistä tulisi olla olemassa niin suomenkielinen kuin englanninkielinen versio. Kesällä 2014 kokoonpanosta karsittiin pois palvelupistettä tukevat henkilöt, ja palvelupisteessä täysipainoisesti työskentelevien henkilöiden määrä jäi neljään. Edellisvuonna kaavailut muutokset uutta tikeäntijärjestelmää ja tikettien kääntämistä koskien tulivat voimaan.

Haasteita palvelupisteen työntekijöille tuottavat jatkuvat muutokset ja uudistukset, joihin täytyy sopeutua. Lisäksi asiakas odottaa, että loppukäyttäjätuen tulisi jatkuvasti kehittyä ja saada yhä enemmän aikaan vähemmällä resursseilla. Haasteellista on myös odotettavissa olevan työn määrän arvioiminen työn palvelupyyntöpohjaisen luonteen vuoksi. Jotkut päivät ovat todella hiljaisia, eikä yhteydenottoja tule asiakkaalta juuri lainkaan. Toisinaan esimerkiksi jonkinlainen ohjelmointivirhe IT-ympäristössä saattaa aiheuttaa ongelmia hyvin suurelle joukolle loppukäyttäjää. Tällöin palvelupyyntöjäkin lähetetään erittäin paljon. Monesti ongelmat ympäristössä ovat täysin uniikkeja, jolloin

niiden paikallistaminen ja ratkaiseminen saattaa olla aikaa vievää. Ratkaisuprosessin venyminen saattaa koetella loppukäyttäjien kärsivällisyyttä ja ymmärrystä. Lisäksi palvelupisteessä työskennellessä tulee huomioida työtehtävien ja ongelman ratkaisun mekaanisuudesta huolimatta myös se, että työn syvimpään olemukseen kuuluu asiakkaan pyyntöjen toteuttaminen. Kyky asiakaspalveluhenkisyteen on siis tärkeä osa työtä asiakkaan järjestelmien tuntemisen lisäksi. Tukitoimintojen hajauttamisesta eripuolille maailmaa seuraa se, että palvelupisteessä pitää myös tottua erilaisiin työkalutuuireihin ja oppia työskentelemään vieraista kulttuureista olevien henkilöiden kanssa.

2.2 Prosessien kuvaaminen

Tässä kappaleessa esitetään käytännön tasolla työn kohdepalvelupisteen pääprosessit: palvelupyyntöjen ja insidenttien vastaanottaminen, käsittely ja ratkaisu. Prosessikaaviot näistä prosesseista löytyvät liitteistä 1 ja 2.

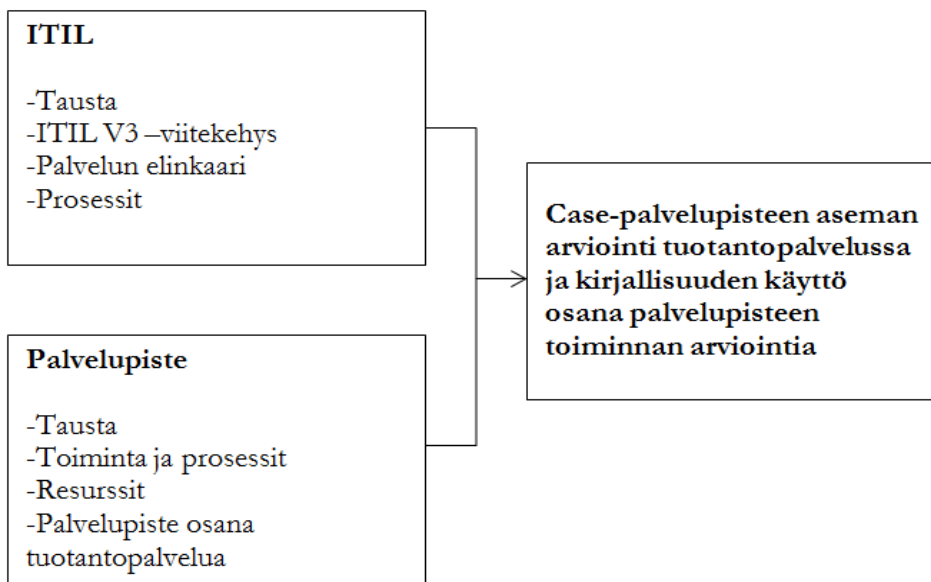
Loppukäyttäjät lähettävät palvelupisteeseen palvelupyynnön sähköpostitse tai puhelimitse, kun he tarvitsevat apua esimerkiksi jonkin järjestelmässä esiintyvän ongelman tai vikatilanteen ratkaisemiseksi. Palvelupisteen päivystäjän tehtävänä on valvoa palvelupisteen sähköpostilaatikkoo ja puhelinta, jotta saapuvien palvelupyyntöihin voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti ja saada ne käsittelyyn. Seuraavaksi päivystäjä tarkistaa tiketointijärjestelmästä, liittyykö palvelupyynnön sisältö johonkin jo aiemmin kirjattuun palvelupyyntöön eli tikettiin. Mikäli palvelupyynnölle löytyy jo tiketti, tulee uudet tiedot kirjata ennestään olevalle tiketille. Suurimmassa osassa tapauksia palvelupyynnot ovat kuitenkin täysin uusia, jolloin tulee luoda uusi tiketti syöttämällä palvelupyynnön sisältö tiketointijärjestelmään.

Tiketinratkaisuprosessi alkaa sillä, että palvelupisteen työntekijä ottaa seuraavan vuorossa olevan, eli yleisesti ottaen vanhimman tai kiireellisimmän tiketin käsittelyyn. palvelupisteen työntekijä tekee tiketin ratkaisemiseksi vaaditut toimenpiteet, eli tavallisimmin jonkinlaisen sarjan komentoja tai muutoksia asiakkaan IT-järjestelmässä, esimerkiksi SAP-ympäristössä. Jos tiketin ratkaiseminen vaatii erikoisosaamista tietyssä järjestelmässä, palvelupisteen työntekijät voivat pyytää ohjeita, tai vaikeimmissa

tapauksissa siirtää tiketin suoraan osa-aluevastaavan, eli ylemmän tason konsultin käsiteltäväksi. Tuotantopalvelun tarkasta ratkaisuvastuunjaosta johtuen erikoisosaamista vaativat tiketit siirretään useimmiten jo luontivaiheessa toisen tai kolmannen tason konsulttien käsiteltäväksi. Erikoisosaamista vaativat tiketit voivat koskea esimerkiksi ohjelmointivirheitä asiakkaan järjestelmässä tai laskutusdokumenttien käsittelyä. Tämän jälkeen tiketille kirjoitetaan saatekirje, jossa ilmoitetaan tiketin ratkaisusta, sekä tehdyistä toimenpiteistä ja muutoksista järjestelmässä. Lopuksi tiketti merkitään ratkaistuksi, ja tiketöintijärjestelmä lähettää ilmoituksen tiketin ratkaisemisesta saatekirjeen kera automaattiviestinä palvelupyynnön lähettäjän sähköpostiin. Saatuaan automaattiviestin loppukäyttäjä tarkistaa, onko palvelupyynnön aiheena ollut ongelma poistunut, ja hyväksyy tai hylkää ratkaisun. Hylkäystilanteessa tiketti otetaan uudelleen käsiteltäväksi.

3 Kirjallisuus

Tässä osassa käsitellään opinnäytetyön kirjallista viitekehystä, jonka tarkoituksena on esitellä työn empiirisen osuuden kannalta oleelliset käsitteet. Tavoitteena on antaa lukijalle sopiva määrä tietoa työssä käytettävistä käsitteistä ja malleista työn empiirisen osuuden ymmärtämiseksi. Kuten alla olevasta kuviosta nähdään, työn kirjallinen viitekehys koostuu kahdesta osasta, jotka on nimetty työn kannalta kahden tärkeimmän pääkäsitteen mukaan. Kumpikin osa koostuu pääkäsitteen sekä siihen liittyvien, ja työn kannalta tärkeiden alakäsitteiden ja mallien esittelystä. Työn kirjallisen osuuden tarkoituksena on täydentää haastattelemalla saatua tietoa ja toimia vertailukohtana työn kohteesta empiirisellä tutkimuksella saadulle tiedolle.



Kuvio 2. Opinnäytetyön kirjallinen viitekehys

Tämän työn viitekehyksen tärkeimpänä tietopohjana toimii pääkäsitteistä kertova painettu kirjallisuus. Service desk -osassa ehdottomasti tärkeimmässä roolissa on kolmas painos Knappin kirjasta *A Guide to Service Desk Concepts*. ITIL-osassa käytin eniten Office of Government Commercen (OGC) *Continual Service Improvement* ja *Service Operation* -teoksia sekä ITILin pääkäsitteet tiiviissä muodossa esittäviä van Bonin ym. *ITIL V3 Taskukirjaa*. Osallistuin myös toukokuussa 2014 Wakaru Oy:n järjestämään ITIL ® Foundation -kurssille ja olen käyttänyt työssä myös kyseisen kurssin

kurssimateriaalia. Tukevina lähteinä on hyödynnetty myös muutamia Internet-sivustoja, kuten Wakarua ja itSMF Finlandia.

3.1 Service desk

Service desk eli palvelupiste on palveluntuottajayrityksen keskitetty yhteydenottopiste, jonka tarkoituksena on vastaanottaa ja ratkaista asiakkaan häiriöitä ja palvelupyyntöjä. Tyypillisesti palvelupisteen avainprosesseihin kuuluu myös loppukäyttäjien käyttöoikeuksien hallinnoiminen. Service desk käsitteenä on kohtuullisen nuori, ja se otettiin käyttöön 2000-luvun vaihteessa ITIL-viitekehyksen käyttöönoton yhteydessä. Service desk-käsite kehittyi aiempina vuosikymmeninä käytetystä help desk -käsitteestä. Help deskien tarjoamat palvelut ovat monipuolistuneet siitä, kun termi keksittiin 70-luvulla. Termistössä help desk ja service desk on eroteltu sillä perusteella, että help deskit vastaavat asiakkaiden esittämiin kysymyksiin, kun taas service deskit käytännössä toteuttavat asiakkaiden pyyntöjä. ITIL Foundationin (2008) mukaan service deskin erottaa help deskistä monipuolisempi palvelutarjonta ottamatta kantaa siihen, toteuttaako help desk palvelupyyntöjä ja ratkooko se insidenttejä. (Knapp 2010, 2-19.)

3.1.1 Toimintaperiaate

Palvelupiste on ensimmäinen yhteydenottopiste asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, ja toimii siten ensimmäisenä tasona palvelupyyntöjen ja insidenttien ratkaisemisessa. Palvelupiste pyrkii ratkaisemaan kaikki vastaanotetut tapaukset siirtäen ylempien tasojen ratkaistavaksi vain sellaiset tapaukset, joita se ei kykene ratkaisemaan itse. Näin varmistetaan resurssien saatavuus haastavimpia tapauksia varten, sekä nopea palvelu asiakkaille välttämättä turha tapausten siirtely eri tasojen välillä. (Knapp 2010, 17.)

Palvelupisteen tarkoituksena on palauttaa normaali palvelutilanne mahdollisimman nopeasti ongelman ilmaannuttua. Palvelupisteen velvollisuuksiin kuuluu vastuu tukipyyntöjen elinkaaresta. Tyypillisiin työtehtäviin kuuluvat insidenttien ja palvelupyyntöjen luokittelu, priorisointi ja diagnosointi sekä niiden kirjaaminen ja sulkeminen. (Wakaru 2014a)

3.1.2 Prosessit ja tehtävät

Insidenttien monitoroinnin ja ratkaisemisen päätavoitteena on varmistaa paras mahdollinen palvelun laatu ja saatavuus minimoimalla insidenttien aiheuttama vahinko yrityksen toiminnalle ja taloudellisille resursseille. Esimerkkinä tilauksenluontitoiminnossa olevan vian korjaaminen mahdollisimman pian, jotta luotujen viallisten tilausten määrä saataisiin pidettyä mahdollisimman pienenä. Toteuttamalla asiakkaiden palvelupyyntöjä voidaan kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja kerätä tietoa olemassa olevien palveluiden kehittämiseksi tai uusien luomiseksi. Näin voidaan entistä paremmin vastata asiakkaiden alati kasvaviin vaatimuksiin. Hallinnoimalla loppukäyttäjien käyttöoikeuksia varmistetaan asiakasyrityksen tietoturvasäännösten noudattaminen. Rajoittamalla käyttäjien pääsy vain niihin tietoihin, joita he työssään tarvitsevat, suojataan salassa pidettäviä tietoja leviämiseltä. (Knapp 2010, 18-19.)

3.1.3 Resurssit

Palvelupisteen tärkein resurssi on siinä työskentelevät ihmiset. Palvelupisteessä työskentelevältä henkilöltä odotetaan seuraavia ominaisuuksia ja valmiuksia:

- Ymmärrys asiakkaan liiketoiminta-alueesta
- Riittävät IT-taidot asiakkaan järjestelmien käyttämiseen ja niissä toimimiseen
- Vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot
- Stressin- ja ajanhallintataidot

Työn teknologiapainotteisuudesta huolimatta työn keskipisteenä on asiakastyytyväisyys, ja parhaassa tapauksessa myös työntekijätyytyväisyys. Tämän vuoksi optimaalinen palvelupistetyöntekijä on luonteeltaan kärsivällinen ja ymmärtäväinen, sekä kykenee nauttimaan asiakkaiden palvelemisesta. (Knapp 2010, 18.)

Palvelupistetyöntekijä tarvitsee työssään erinäisiä työvälineitä. Alla on mainittu tyypillisimpiä:

- Järjestelmä insidenttien ja palvelupyyntöjen hallintaan ja monitorointiin, esimerkiksi ns. tiketointijärjestelmä

- Tiedonhallintajärjestelmä, johon kootaan mm. ratkaisukeinot tunnettuihin insidentteihin

Puhelinjärjestelmät ja verkkopohjaiset järjestelmät yhteydenpitoa ja palvelupyyntöjen vastaanottamista ja ratkaisemista varten (Knapp 2010, 20.-191.)

The screenshot displays the 'Incident' form in the TONE system. The form is divided into several sections for data entry:

- Reference Number:** INC3718013
- Incident state:** Assigned
- Contact person:** (empty field with search icon)
- Service offering:** (empty field with search icon)
- Orderer:** (empty field with search icon)
- Supporting service:** (empty field with search icon)
- No Contact person:** ☐
- Affected CI:** (empty field with search icon)
- Customer:** (empty field with search icon)
- Service content:** (empty field with search icon)
- Top Company:** (empty field)
- Service detail:** (empty field with search icon)
- Category:** -- None --
- Assignment group:** (empty field with search icon)
- Contact type:** -- None --
- Assigned to:** (empty field with search icon)
- Impact:** 3 - Medium
- Final resolution SLA:** (empty field)
- Urgency:** 3 - Medium
- Final reaction SLA:** (empty field)
- Priority:** 4 - Low
- Watch list:** (empty field with user icons)
- TERP project/task:** (empty field)
- Short description:** (empty field)
- Opened:** 2014-08-12 15:19:27
- Close code:** Solved - Permanently
- Description:** (large text area)
- Close notes:** (large text area)

Kuva 1. Työn kohdepalvelupisteen käyttämän TONE-järjestelmän tiketinluonti-ikkuna

Työvälineiden tarkoituksena on mahdollistaa yhä suurempi käsittelykapasiteetti ja lyhyempi ratkaisuaika insidenteille ja palvelupyynnöille, tehostaa palvelupistetyöntekijöiden toimintaa ja tarjota asiakkaille eri tapoja yhteydenottoon. Työvälineillä pyritään täydentämään ihmisresursseja, koska tukipalvelujen odotetaan jatkuvasti kehittyvän ja suoriutuvan tehtävistään yhä tehokkaammin. (Knapp 2010, 20.-191.)

3.1.4 Yleisiä haasteita

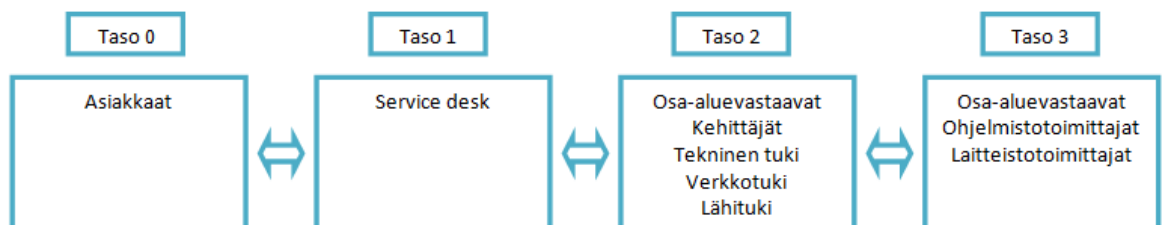
Palvelupisteet kohtaavat erilaisia haasteita palvelun tuotannossa, joista suuri osa on yksilöllisiä, kuten toimiala- ja toimintatapakohtaisia haasteita. Alla on mainittuna tyypillisimpiä suurinta osaa palvelupisteistä koskevia haasteita.

Yritykset ottavat kiihtyvällä vauhdilla käyttöön uusia entistä monimutkaisempia teknologisia ratkaisuja, jotka aiheuttavat muutoksia yrityksen toiminnassa. Uusien teknologioiden käyttöönotto on harvoin täysin kivutonta, ja muutokset tuovat tullessaan monesti erilaisia ongelmia palvelupisteiden ratkaistavaksi. Palvelupisteen haasteena on ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan, jotta asiakasta kyettäisiin tukemaan myös uusien teknologioiden käytössä. (Knapp 2010, 334.)

Toinen suuri ja yleinen haaste on asiakkaan odotusten kontrollointi. Palvelupisteen on tärkeää olla tietoinen omista käytössä olevista resursseistaan, jotta pystytään tarjoamaan asiakkaalle tukea käytössä olevien resurssien puitteissa. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat usein annetun tuen pohjalta, joten liian kalliiden toimintatapojen käyttäminen voi nostaa asiakkaan vaatimustason niin korkealle, ettei palvelupiste kykene enää vastaamaan odotuksiin. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää pystyä kommunikoimaan asiakkaan kanssa käytettävistä toimintatavoista, eikä vain suostua kaikkeen mitä asiakas pyytää. (Knapp 2010, 22-23.)

3.2 Monitasoinen palvelumalli

Knappin (2010, 36-37.) mukaan palvelupiste on osa suurempaa kokonaisuutta tuotantopalvelussa. Monitasoisessa palvelumallissa kuvataan tukipalvelujen ketjua tyypillisesti nelitasoisena alkaen nollasta ja päättyen tasoon kolme. Alla olevassa kuviossa on esiteltyä mukailtu versio Knappin näkemyksestä monitasoisen palvelun mallista.



Kuvio 3. Monitasoisen palvelun malli. (Mukaillen, Knapp 2010, 37.)

Nollatasolla ovat asiakkaiden omat toimenpiteet ongelmien ratkaisemiseksi käyttäen apuna esimerkiksi apusivustoa, johon on kerätty ratkaisuja tyypillisimpiin ongelmiin. Palvelupistettä kuvataan ensimmäisenä tasona, koska se on ensimmäinen konkreettinen

yhteys asiakkaan ja tukipalvelun tarjoajan välillä. Mikäli tikettiä ei voida ratkaista ensimmäisellä tasolla, se siirretään toiselle tasolle, joka koostuu esimerkiksi osa-aluevastaavista ja ohjelmistotuesta. Tiketti siirretään kolmannelle tasolle, jos sitä ei kyetä ratkaisemaan toisella tasolla. Kolmas taso voi koostua esimerkiksi osa-aluevastaavien lisäksi ohjelmisto- tai laitteistotoimittajista. Mallin tarkoituksena on tiketien ratkaiseminen mahdollisimman tehokkaasti ja pienin kustannuksin. (Knapp 2010, 36-37)

3.3 ITIL

ITIL on prosessikehys, jonka tarkoituksena on IT-palvelujen ja niihin liittyvien prosessien tehokas johtaminen. ITIL on kokoelma parhaita käytäntöjä, joita sovelletaan IT-palvelujen kehittämiseen, toimittamiseen ja hallinnoimiseen. Wakarun (2014b) mukaan ITIL on maailmanlaajuisesti tunnettu. Sitä on kehitelty ja käytetty 1980-luvulta alkaen niin yksityisyriyksissä, kuin julkisen sektorin organisaatioissakin. ITIL:stä on julkaistu vuosien varrella kaksi uutta versiota, jotka ovat prosessikeskeisen näkökulman ITIL-viitekehukseen tuonut ITIL V2 ja nykyinen palvelun elinkaarikeskeinen ITIL V3. (itSMF Finland 2014).

ITIL on materiaaleineen vapaasti saatavilla. Vapaa saatavuus on mahdollistanut runsaan tarjonnan aina ITIL-koulutuksesta ja -konsultoinnista erilaisiin ITIL-aiheisiin Internet-sivustoihin, tapahtumiin ja sertifikaatteihin. Vapaa saatavuus ja tarjoajien suuri määrä on luonut tehokkaan maailmanlaajuisen kilpailun tarjoajien välille. ITIL-viitekehystä on myös erittäin helppo soveltaa ja sen suosio on luonut ITIL:stä ICT-palvelujohtamisen standardin ja määrittää käytettävän termistön ja yhteisen kielen. ITIL on testattu ja todettu toimivaksi erikokoisissa ja eri toimialoilla toimivissa yritysorganisaatioissa. Yritykset voivat ITIL-viitekehysten tarkan, mutta yleisluontoisen määrittelyn ansiosta soveltaa sitä omalla tavallaan. (Wakaru 2014b)

Seuraavalla sivulla on mainittuna ITILin hyödyt asiakkaalle ja palveluntarjoajalle:

<p>Hyödyt asiakkaalle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden tasalaatuisuus • Palvelut määritelty • Selkeät kommunikointikanavat palveluntarjoajalle • Kontrolli (raportointi, vastuut määritelty) • Hinnan ja laadun tasapainottaminen helpottuu • Liiketoiminnan riskit pienenevät • Palvelut vastaavat liiketoiminnan tarpeita • Mitattavuus (kustannukset versus hyöty) 	<p>Hyödyt palveluntarjoajalle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys kasvaa (ei perusteettomia odotuksia) • Henkilöstön tyytyväisyys kasvaa (selkeät roolit ja tavoitteet) • Kustannukset pienenevät (turhan työn poistaminen, virheiden poistaminen) • Riskit paremmin hallinnassa • Palvelut vastaavat asiakkaan tarpeita • Toiminnan johtaminen paranee
--	---

Kuvio 4. ITIL:n hyödyt asiakkaalle ja palveluntarjoajalle (Wakaru 2014b)

3.4 Palvelun elinkaari ja sen vaiheet

ITIL V3 keskittyy palvelunhallinnan kuvaamiseen käyttämällä palvelun elinkaarimallia. Elinkaarimallin avulla voidaan kuvata palvelunhallinnan rakennetta, sekä elinkaaren eri osien eli komponenttien yhteyttä ja vaikutusta toisiinsa. Palvelun elinkaari jakautuu viiteen eri vaiheeseen, ja ne on kuvattu niihin kuuluvine prosesseineen tarkasti niitä vastaavissa ITIL-teoksissa. Palvelun elinkaaren viisi vaihetta ovat palvelustrategia (Service Strategy), palvelusuunnittelu (Service Design), palvelutransitio (Service Transition), palvelutuotanto (Service Operation) ja jatkuva palvelun parantaminen (Continual Service Improvement) (van Bon ym. 2009, 19-20.)

Palvelun elinkaaren vaiheiden esittämiseen on otettu vaikutteita toisesta opinnäytetyöstä. vrt. Vesterinen 2012, 15-25. Mukaelma ITIL V3 –viitekehyksen elinkaaren vaiheista löytyy liitteestä 3.

3.5 Palvelustrategia

Elinkaaren keskipisteenä on palvelustrategia, joka on elintärkeä kaikille elinkaaren prosesseille. Palvelustrategian tarkoituksena on organisaation kapasiteetin kehittäminen strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. Palvelunhallinnan eri vaiheissa palvelustrategiaa hyödynnetään eräänlaisena strategisena voimavarana, joka ohjaa suunnittelua, kehittelyä ja toteutusta. (van Bon ym. 2009, 23.)

Alla on mainittuna palvelustrategian pääprosessit sekä lyhyt kuvaus niiden päätarkoituksista:

- Palveluportfolionhallinnan vastuulla on varmistaa, että palveluntarjoajayrityksellä on yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita edistävä palvelutarjoama
- IT-palvelujen taloushallinnan tarkoituksena on varmistaa yrityksen strategian mukainen, riittävä rahoitus palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toimittamiseen
- Liiketoimintasuhteiden hallinnan tavoitteena on luoda liikesuhteita ylläpitäen niitä asiakkaan liiketarpeiden mukaisesti. Prosessissa pyritään myös varmistamaan, että palveluntarjoaja kykenee sopeutumaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin (Wakaru 2012, 68-75.)

3.6 Palvelusuunnittelu

Toinen vaihe on palvelusuunnittelu, jonka päätavoitteena on uusien tai muuttuneiden palveluiden käyttöönoton suunnitteleminen määrättyä tuotantoympäristöä varten.

Vaihe alkaa, kun asiakkaat esittävät uusia tai muunneltuja vaatimuksia. Tälle vaiheelle on kriittistä onnistunut vuorovaikutus palvelun kannalta tärkeiden ihmisten, prosessien, tuotteiden ja kumppanien välillä. (van Bon ym. 2009, 31.)

Alla on mainittuna palvelusuunnittelun pääprosessit ja lyhyt kuvaus niiden päätarkoituksista:

- Suunnittelun koordinointi, jonka tarkoitus on koordinoida ja hallinnoida palvelusuunnitteluvaiheen aktiviteetteja ja prosesseja
- Palvelukatalogin hallinta, jonka tarkoituksena on ylläpitää ja tarjota tietoa kaikista yrityksen tuotannossa olevista sekä tuotantoon siirtyvistä palveluista
- Palvelutason hallinta varmistaa, että tämänhetkiset ja suunnitellut palvelut toimivat asiakkaan kanssa solmitun palvelutasosopimuksen, SLA:n (service level agreement) mukaisesti
- Saatavuudenhallinta, jonka tarkoituksena on varmistaa, että IT-palvelut täyttävät liiketoiminnan tarpeet tehokkaasti sekä kehittää palveluiden saatavuutta eri osa-alueilla

- Kapasiteetinhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että IT-infrastruktuurin kapasiteetti vastaa sovittua kapasiteetti- ja suorituskyskytasoa nyt, ja tulevaisuudessa tarpeiden mahdollisesti muuttuessa
- IT-palvelun jatkuvuudenhallinnan tarkoitus on tukea liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaa (business continuity management) hallitsemalla riskejä, jotka voivat uhata IT-palveluiden jatkuvuutta
- Tietoturvan hallinta pyrkii varmistamaan organisaation omaisuuden ja tiedon luottamuksellisuuden, saatavuuden ja oikeellisuuden
- Toimittajahallinta varmistaa, että toimittajat, heidän tarjoamat palvelut ja toimittajien ja yrityksen väliset sopimukset tukevat yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi toimittajahallinta pyrkii varmistamaan, että toimittajat täyttävät sopimusten mukaiset velvoitteet. (Wakaru 2012, 91-116)

Yksi palvelusuunnittelun tärkeimpiä tavoitteita on palvelujen suunnitteleminen siten, että niitä voi muuntaa ja kehittää pitemmälle järkevin ajallisten ja rahallisten kustannusten puitteissa. Asianmukaisesti toimivaa palvelua suunnitellessa tulee kiinnittää huomiota lopputuotteen asiakaskeskeisyyteen, kustannustehokkuuteen, joustavuuteen, muokattavuuteen, toimivuuteen sekä kykyyn vastata asiakkaiden asettamiin vaatimuksiin ja vaatimuksien kasvuun. Laadukkaan palvelun luomisen perusvaatimuksena on suunnittelemisen ja siihen liittyvien prosesseiden tärkeyden ymmärtäminen. Ongelmallisesti suunnittelun tärkeys korostuu juuri silloin, kun tarve ja kiire palvelun luomiselle on suurin ja usein tämän kaltaisissa tilanteissa sorrutaan virheellisesti tinkimään suunnittelusta. (OGC 2011, 39-44.)

3.7 Palvelutransitio

Kolmannessa vaiheessa, eli palvelutransitiossa hallinnoidaan ja koordinoidaan prosesseja, jotka koskevat palvelusuunnitteluvaiheesta kumpuavien uusien ja/tai muunneltujen palvelujen rakentamista, testaamista ja käyttöönottoa. Palvelutransitio on onnistunut, mikäli se luo edellisessä vaiheessa määritetyt palvelut onnistuneesti ja vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa on tarkoituksena varmistaa, että uudet ja muunnellut palvelut sopivat asiakkaalle ja soveltuvat asiakkaan käyttöön entisiä paremmin. (van Bon ym. 2009, 39.)

Alla on mainittuna palvelutransition pääprosessit ja lyhyt kuvaus niiden päätarkoituksista:

- Transition suunnittelu ja tuki vastaa palvelutransitiovaiheen aikaisesta yleisestä suunnittelusta ja resurssien koordinoinnista
- Muutoksenhallinta hallinnoi kaikkien muutosten elinkaarta ja pyrkii minimoimaan muutosten aiheuttaman häiriön palveluiden toimintaan
- Palveluomaisuuden ja konfiguraationhallinta vastaa palveluiden tuottamiseen vaaditun palveluomaisuuden ja sen osien välisten suhteiden hallinnasta, sekä palveluomaisuuteen liittyvän tiedon ajantasaisuudesta ja luotettavuudesta
- Julkaisun- ja käyttöönotonhallinnan tarkoituksena on julkaistavien palveluiden rakenteen, testaamisen ja julkaisun suunnittelu ja hallinnointi
- Tietämyksenhallinnan tarkoituksena on jakaa tietoa, ideoita, näkökulmia ja kokemusta sekä vastata niiden saatavuudesta. (Wakaru 2012, 126-147.)

3.8 Palvelutuotanto

Palvelutuotannossa toteutetaan ja koordinoidaan liiketoimintakäyttäjille ja asiakkaille prosessit ja aktiviteetit, joita vaaditaan heille suunnattujen palveluiden tuottamiseen ja hallinnoimiseen sovitun mukaisesti. Palvelutuotanto vastaa myös palvelujen tuottamis- ja tukitoimintoihin vaadittavista teknologioista. (van Bon ym. 2009, 45.)

Alla on mainittuna palvelutuotannon pääprosessit ja lyhyt kuvaus niiden päätarkoituksista:

- Herätteidenhallinta vastaa herätteiden hallinnasta niiden koko elinkaaren ajan
- Häiriönhallinnan tarkoituksena on palauttaa palvelun toiminnan normaali tila niin pian, kuin mahdollista ja minimoida häiriöiden aiheuttama negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan
- Ongelmanhallinta vastaa ongelmien koko elinkaaren hallinnasta aina tunnistamisvaiheesta ongelman poistamiseen

- Palvelupyyntöprosessin vastuuna on hallinnoida käyttäjien palvelupyyntöjen elinkaarta. Prosessin tarkoitus on myös tarjota käyttäjille kanava palvelun ja tiedon pyytämiseksi ja vastaanottamiseksi
- Pääsynhallinta hallinnoi käyttäjien käyttöoikeuksia ja varmistaa, että käyttäjillä on riittävä pääsy palveluihin ja ympäristöihin. Lisäksi pääsynhallinta valvoo, ettei oikeuksia käytetä väärin. (Wakaru 2012, 158-177.)

3.8.1 Palvelupiste osana palvelutuotantoa

ITIL-viitekehyksessä palvelupiste mielletään palvelutuotannon toiminnoksi. Viitekehys korostaa myös palvelupisteen roolia IT-käyttäjien yhteydenottopisteenä. Päätehtäviin kuuluvat häiriöiden käsittely- ja eskalointi, asiakkaiden kysymyksiin vastaaminen ja palvelupyyntöjen hallinta. Lisäksi palvelupisteen tavoitteena on palauttaa häiriötapauksissa palvelutuotannon normaalitila niin pian, kuin mahdollista. ITIL-viitekehysten mukaisesti palvelupisteen päävelvollisuutena on olla ensisijainen toimija palvelupyyntöjen ja häiriöiden hallinnassa. Palvelupiste vastaa palvelupyyntöjen ja häiriöiden asianmukaisesta hallinnasta; kirjaamisesta, tutkimisesta, ratkomisesta, eskaloinnista ja sulkemisesta. Lisäksi se on vastuussa käyttäjien ja palveluntarjoajayrityksen välisestä tuotantopalvelua koskevasta kommunikaatiosta. (Wakaru 2012, 180-181)

3.8.2 Palvelupisteen suorituskyvyn mittaaminen

Palvelupisteen suorituskyvyn säännöllinen mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää palvelupisteen tehokkuuden ja toimintakyvyn arvioimiseksi, sekä kehitysmahdollisuuksien kartoittamiseksi. Mittareiden tulee olla tarkoituksenmukaiset, ja mahdolliset muuttujat tulee ottaa huomioon mittareita valittaessa. Esimerkiksi järjestelmäimplementaatiot ja muut väliaikaiset tapahtumat saattavat pienen aikavälin mittauksissa antaa poikkeavia tuloksia palvelupisteen suorituskyvystä. Tämän vuoksi pidemmän aikavälin mittaaminen on tärkeää tarkan mittaustuloksen saavuttamiseksi. Yksi yleisimmin käytetyistä mittareista palvelupisteen suorituskyvyn mittaamisessa on palvelupisteen prosentuaalinen osuus palvelupyyntöjen ja häiriöiden ratkaisusta ilman eskalointia. Usein tarkempien tulosten saavuttamiseksi tämän mittarin lisäksi voidaan

esimerkiksi mitata, kuinka suuri osa palvelupisteen ratkaisemista tiketeistä ratkaistiin täysin ilman toisen tai kolmannen tason apua, kuinka paljon aikaa palvelupisteeltä kuluu sellaisten tikettien eskalointiin, joita se pystyy ensimmäisellä tasolla ratkaisemaan, tai kuinka suuri osa tiketeistä on ratkaistu palvelutasosopimuksessa sovitun ratkaisuaajan puitteissa. (OGC 2007a, 117.)

3.9 Jatkuva palvelun parantaminen

Viimeisenä elinkaaren vaiheena on Jatkuva palvelun parantaminen. Tässä vaiheessa kehitetään palveluita, jotta ne pysyisivät tuottavina ja tarpeellisina. Palveluiden suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi on avainasemassa kehityskohteiden löytämisen kannalta. Jatkuvaa palvelun parantamista pitää kohdistaa elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. (van Bon ym. 2009, 45.)

ITIL:n mukaan Continual Service Improvement (CSI), eli jatkuva palvelun parantaminen on elintärkeä osa IT-palveluiden elinkaarta. Jatkuva palvelun parantamisen tavoitteena on tunnistaa tarvittavat parannukset ja implementoida ne liiketoimintaprosesseja tukeviin IT-palveluihin. Tällä pyritään varmistamaan, että palvelut ovat yhteensopivia liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden kanssa. Jatkuvan palvelun parantamisen ydinperiaatteena on IT-prosessien tehokkuuden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen. Alla on listattuna tarkemmin jatkuvan palvelun kehittämisen tehtäviä:

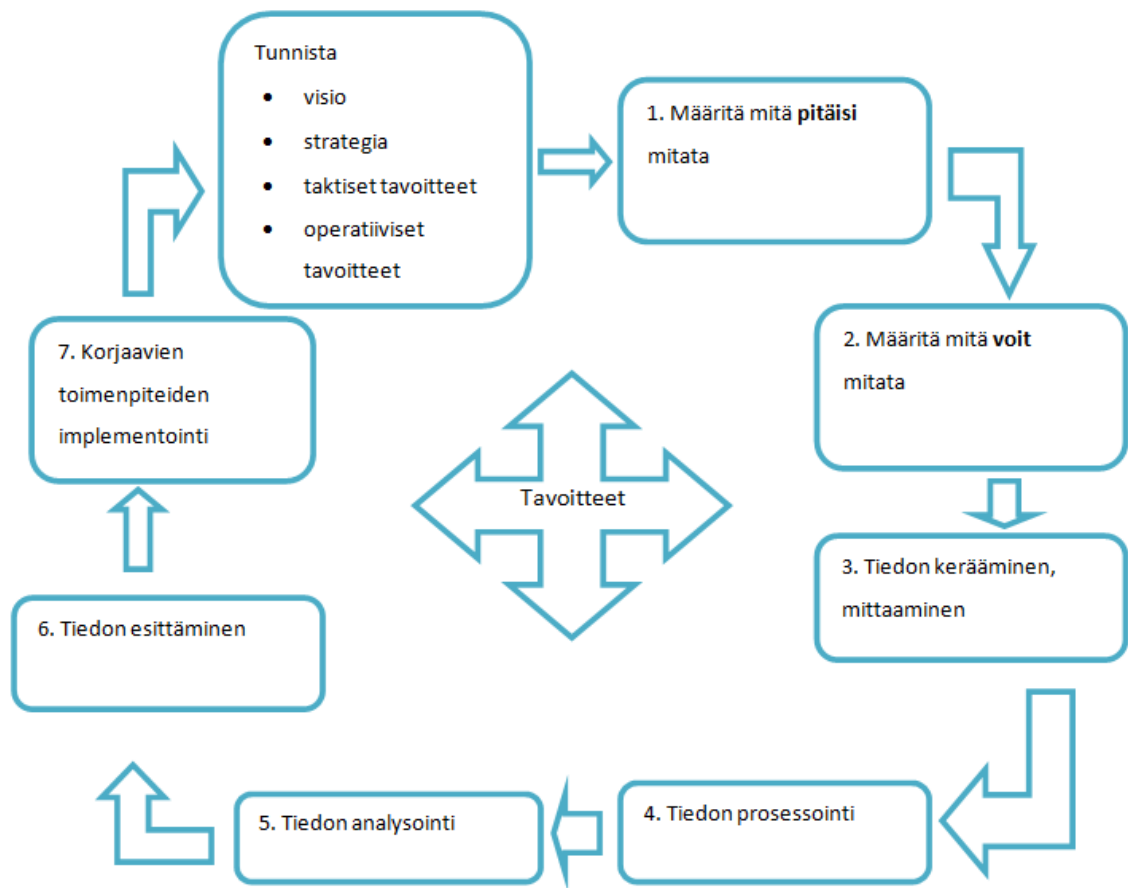
- Kehitysmahdollisuuksien arvioiminen, tunnistaminen ja ehdottaminen IT-palvelun elinkaaren kaikissa vaiheissa
- Palvelutasojen saavutusten arvioiminen ja analysoiminen
- IT-palvelun laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta parantavien aktiviteettien tunnistaminen ja käyttöönotto
- IT-palveluiden toimittamisen kustannustehokkuuden parantaminen aiheuttamatta haittaa asiakastytyväisyydelle
- Varmistaa soveltuvien laatujärjestelmien hyödyntäminen kehittämisaktiviteeteissa. (OGC 2007b, 14.)

Palveluparannuksen tuloksia tulee arvioida ja mitata jatkuvasti, jotta voidaan varmistaa parannuksen hyödyllisyys ja toimivuus myös jatkossa. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että arviointiprosessissa mittarit paljastavat kehittämistä tarvitsevia osa-alueita. Palvelujen parantamisessa on onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää, että parannukset tehdään selvästi määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti ja asiaankuuluvien mittausten avulla. Epäonnistuessaan kehittämisprosessi voi päinvastaisesti johtaa korkeampiin kustannuksiin ja työtuntien menetykseen. Jatkuvan palvelun parantamista edistävät aktiviteetit eivät tapahdu itsestään, vaan IT-organisaatiolla tulee olla tarpeeksi vastuuta ja auktoriteettia aktiviteettien toteuttamiseen. (OGC 2007b, 14.)

3.9.1 Seitsemän askeleen kehitysprosessi

ITIL:n mukaan Jatkuvan palvelun kehittämiseen kuuluu erittäin tärkeänä osana Seitsemän askeleen kehitysprosessi (7-Step Improvement Process). Prosessi koostuu seitsemästä vaiheesta, joiden tarkoituksena on palvelun elinkaaren eri vaiheissa kerätä ja käsitellä informaatiota sekä arvioida saatuja tuloksia palvelun parantamiseksi. (OGC 2007b, 31.)

Seuraavalla sivulla on esitettyinä kuvio seitsemän askeleen kehitysprosessista.



Kuvio 5. Seitsemän askeleen kehitysprosessi (Mukaiillen, OGC 2007b, 32.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritetään, mitä pitäisi mitata. Muun muassa palvelukatalogia ja asiakkaiden palvelutasovaatimuksia hyväksikäyttäen päätetään, mikä on yrityksen kannalta tärkeää, ja tältä pohjalta laaditaan lista mitattavista kohteista. Tässä vaiheessa on tärkeää aloittaa pienellä määrällä mitattavia kohteita ja mittareita, koska prosessin edetessä niin olennaisten mitattavien kohteiden, kuin tarvittavien mittareidenkin määrä voi lisääntyä. Toisessa vaiheessa määritetään, mitä voidaan käytännössä mitata ensimmäisessä vaiheessa valituista kohteista. Mikäli jotain kohdetta ei voi mitata, tulee se myös jättää pois palvelutasosopimuksesta. Tässä vaiheessa kootaan lista käytössä olevista työkaluista ja selvitetään, mitä niillä voidaan tällä hetkellä mitata, sekä arvioidaan tarvitseeko työkaluihin tehdä muutoksia. (OGC 2007b, 44.)

Tämän jälkeen seuraa tiedonkeruuvaihe. Tiedonkeruu suoritetaan monitoroimalla, joka voidaan suorittaa tapauskohtaisesti manuaalisesti tai automaattisesti, erilaisia monitorointityökaluja apuna käyttäen. Aiempien vaiheiden mukaisesti on tärkeää rajata

monitoroitavat kohteet ottaen kerralla sopivan määrän monitoroitavaa, koska liian laaja-alainen monitorointi voi antaa enemmän dataa, kuin kyetään järkevästi käsittelemään. Pääsääntönä on siis luonnollisesti kerätä dataa, joka on tarpeellista ja mitattavissa. Mittaamiseen käytetään teknologia-, prosessi- ja palvelumittareita. Dataa kerätään eri lähteistä, ja tämän vuoksi kerätty data pitää yleensä standardoida, jotta se on käsittelykelvollista. (OGC 2007b, 45-47.)

Seuraavassa vaiheessa käsitellään kolmannessa vaiheessa kerätty data ja muutetaan se analysointikelpoiseen muotoon. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida datan prosessointitiheys, käsitellyn datan loppuformaatti, prosessointityökalujen valinta, sekä prosessoidun datan laadun arviointikriteerit. Viidennessä vaiheessa analysoidaan käsiteltyä dataa ja muutetaan se viimein varsinaiseksi tietämykseksi. Analysoimalla dataa saadaan selville, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy, tai pitääkö palvelurakenteisiin tehdä muutoksia. Seuraavassa vaiheessa saavutettu tietämys esitetään esimerkiksi raporttien ja arviointien avulla. Esitetyn tietämyksen perusteella arvioidaan mahdollisten toimenpiteiden tarvetta, ja lopuksi seitsemännessä vaiheessa ne implementoidaan. (OGC 2007b, 45-54.)

4 Empiria

Tässä luvussa käsitellään työn pää- ja alaongelmia tutkimalla työn kohdepalvelupistettä empiirisesti. Palvelupisteen toimintaa ja suorituskkyä selvitettiin mittauksia ja haastattelua käyttämällä. Mittaukset tehtiin Continuous Service Managerin 5.8.2014 työtä varten antaman tikettivolyymejä koskevan Excel-materiaalin pohjalta.

Mittausosuudessa esitetyt kuviot olen laatinut materiaalia suodattamalla.

Suodattamiseen on käytetty Excelin Pivot-toimintoa. Työssä käytetty mittaustapa valikoitui OGC:n luvussa 3.8.1 esitetyn näkemyksen pohjalta. Tämän näkemyksen mukaan palvelupisteessä ratkaistujen tikkettien määrän seuraaminen on tyypillinen tapa mitata palvelupisteen suorituskkyä. Haastattelu tehtiin suullisesti 23.9.2014 liitteessä 5 olevan haastattelulomakkeen pohjalta. Haastattelun kohteeksi valikoitui Continuous Service Manager sillä perusteella, että koen hänellä olevan laajin sekä monipuolisin näkemys työn kohdepalvelupisteestä ja uskon hänen olevan paras henkilö arvioimaan työn kohdepalvelupisteen roolia kohdetuotantopalvelussa.

4.1 Sovellusalueet

Tässä asiayhteydessä sovellusalueella tarkoitetaan asiakkaan liiketoiminnallista aihealuetta tai järjestelmän osaa, joiden piirissä työn kohdetuotantopalvelu tarjoaa tukea. Tuotantopalvelulle kohdistuva tikkettimassa voidaan eritellä esimerkiksi sovellusalueittain, jotta tiketteihin liittyvän tiedon varastoiminen ja analysoiminen, sekä tikkettien jatkokohdistus käsittelyyn olisi helpompaa. Tässä tuotantopalvelussa käytettävistä sovellusalueista osa on muokattu tuotantopalveluun paremmin soveltuvaksi SAP:n standardisovellusalueista.

Alla on lueteltuna volyyymiin nähden tärkeimmät sovellusalueet:

- SC (Supply Chain) sisältää toimitusketjun hallintaan liittyviä aiheita, kuten osto- ja myyntitilausten sekä niihin liittyvien dokumenttivirtojen hallintaa ja tavarantoimitusta sekä -vastaanottoa
- MD (Master Data) sisältää liiketoimintaprosessien toiminnan kannalta tärkeiden perustietojen hallintaa. Esimerkiksi tuote-, toimittaja- ja toimipaikkatietojen hallinta kuuluu MD-sovellusalueeseen

- INTRO-sovellusalueella viitataan asiakkaan käyttämään SAP-ympäristöön. Tähän sovellusalueeseen liitettävät tiketit koskevat pääasiassa SAP-ympäristön pääsynhallintaa
- IB (Invoicing and Billing) sovellusalueeseen liittyy pääasiassa osto- ja myyntilaskutus sekä niihin liittyvät dokumentit
- BW-sovellusalueeseen (Business Warehouse) kuuluu tiedon varastointi ja raportointi pääasiassa SAP-ympäristössä
- KAUHA viittaa erääseen asiakkaan käyttämään tilaushallintajärjestelmään.

4.2 Mittarit

Tässä alaluvussa käydään läpi erinäisiä kaavioita tuotantopalvelulle kirjatuista palvelupyynnöistä ja insidenteistä. Asiakkaan yksityisyyden suojaamiseksi tikettien lukumäärää ei kuvata työssä lainkaan. Lisäksi tikettimassan määrällinen suuruus on työn kannalta epäoleellinen tieto, koska tarkoituksena ei ole selvittää, kuinka paljon määrällisesti, vaan kuinka suuri osa tuotantopalvelulle kohdistuvasta tikettimassasta kohdistuu työn kohdepalvelupisteen käsittelyyn. Tämän vuoksi mittausyksiköksi tikettien välisten suhteiden mittaamiseen valikoituivat prosentit. Pääasiallisena erittelykeinona käytetään tikettimassan jakamista sovellusalueisiin, jotka määrittävät tikettien sisällön. Kaavioissa esitetään aluksi yleiskuvaa tikettimassasta ja edetään lopuksi palvelupisteen kannalta oleellisempiin otantoihin. Tärkeimpänä mittaustapana on käytetty hieman muunneltua versiota palvelupisteen tehokkuusmittauksissa yleisesti käytetystä ja luvussa 3.8.1 esitellystä mittarista, eli kuinka suuri prosentuaalinen osuus tiketeistä käsitellään palvelupisteessä ilman lopullista eskalointia.

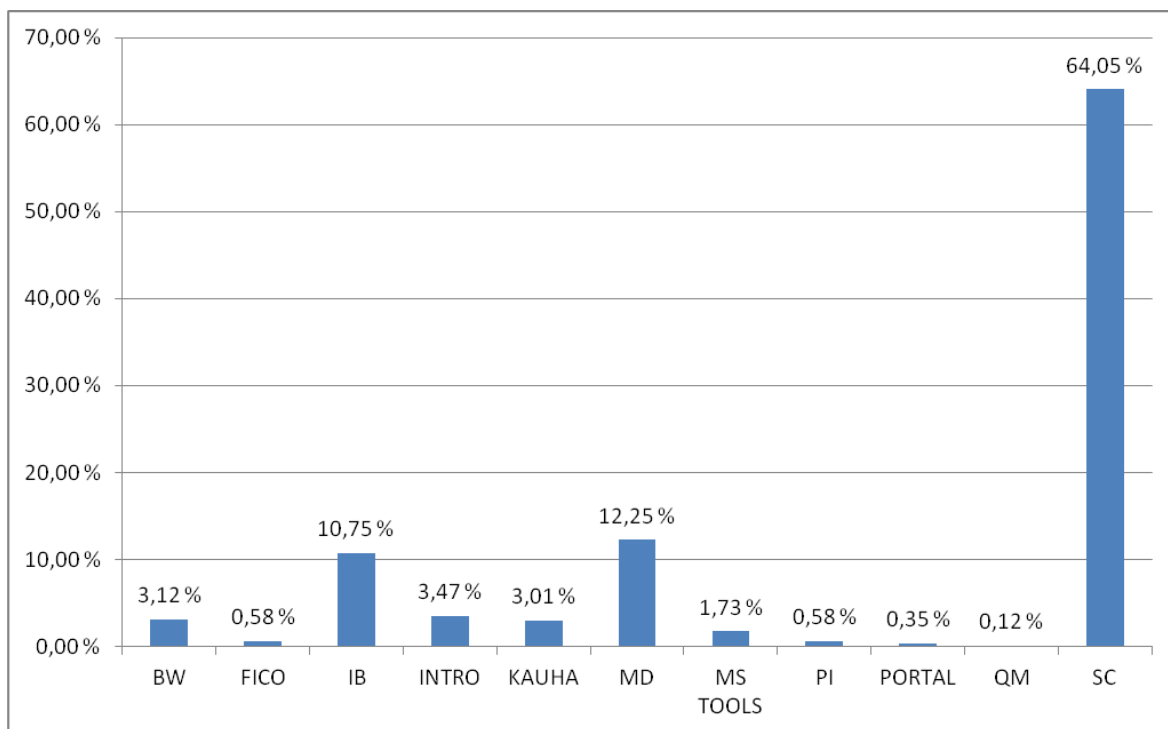
Mittaria on muokattu kohdetuotantopalvelun käytäntöihin paremmin soveltuvaksi ja mittausvirheiden minimoimiseksi. Lopullisen eskaloinnin käyttämisellä mittausehtona vältetään useiden tavanomaisten kirjaus- ja tiketinhallinnointivirheiden, kuten vahinkoeskalointien sisällyttämiseltä otantaan. Nämä virheet ovat yleensä lähes merkityksettömiä ja helppo korjata, mutta niistä jää silti useissa tapauksissa virheellinen merkintä tilastoihin. Työn kohdetuotantopalvelussa ei pääsääntöisesti ole tapana siirtää tikettejä palvelupisteestä toiselle tai kolmannelle tasolle, kun pyydetään apua osa-aluevastaavilta, joten mahdollisesta toisen ja kolmannen tason avusta ei useimmiten jää

jälkeä tilastoihin, eikä sitä voi luotettavasti mitata. Lisäksi kohdetuotantopalvelussa on tarkka tikettien sisällöstä riippuva ratkaisuvastuunjako sen eri toimijoille. Lähestulkoon poikkeuksetta on selvää jo tikettiä luodessa, tullaanko tikettiä käsittelemään palvelupisteessä vai ylemmillä tasoilla. Väliaikaisten eskaloitien sisällyttäminen otantaan lisäisi siis kohtuuttomasti mahdollisten tiketinhallintaan liittyvien virhetoimenpiteiden vaikutusta otannassa.

Kaavioiden otannat ovat enimmäkseen heinäkuulta 2014. Liitteestä 4 voidaan nähdä, että tikettimassan koon pienenemisestä huolimatta kuukausittaiset erot tikettimassan koostumuksessa ovat jokseenkin pienet. Trendit ovat samansuuntaiset, eli kuukausittaista heittelyä tikettimassan sovellusalueittaisessa koostumuksessa ei juuri ole.

4.3 Tikettivolyymi ja mittaus

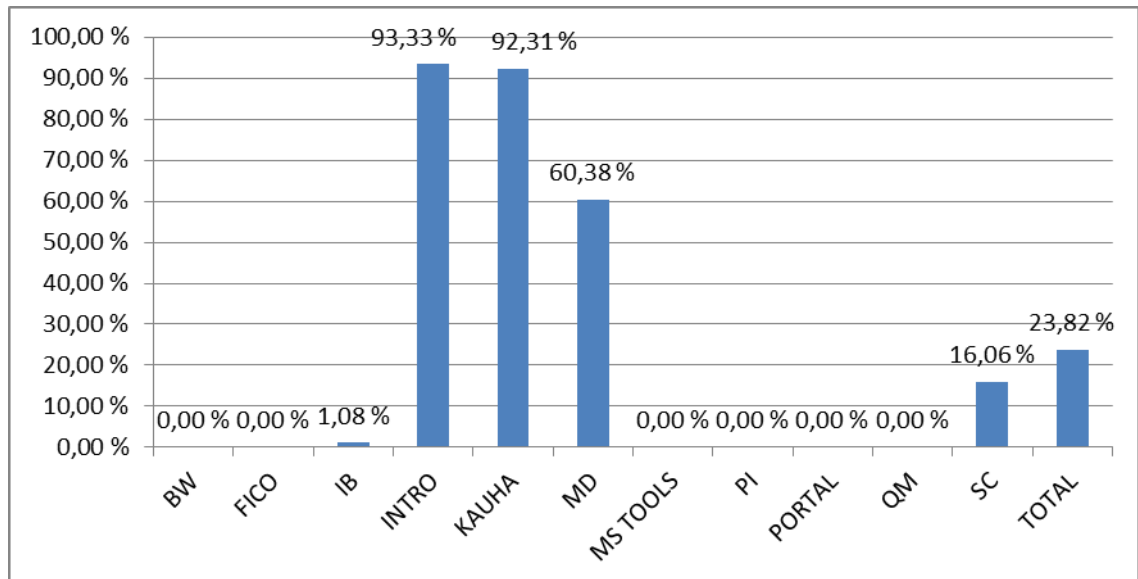
Alla olevassa kuviossa esitetään kaikki heinäkuussa 2014 kirjatut tiketit. Massa on eritelty sovellusalueittain.



Kuvio 6. Koko heinäkuun 2014 aikana luotujen tikettien sovellusaluejakauma prosentuaalisesti

Kuviosta 6 näkyy, että SC-sovellusalueen tikettejä on kirjattu heinäkuussa 2014 selvästi eniten reilulla 64 prosentin osuudellaan. Toiseksi suurin osa, noin 12,25 prosenttia tiketeistä, kirjattiin MD-sovellusalueelle. Kolmanneksi suurin osuus, eli 10,75 prosenttia kuuluu IB-sovellusalueelle. BW-, INTRO- ja KAUHA-sovellusalueet tulevat seuraavaksi reiluilla 3 prosentin osuuksillaan.

Alla olevassa kuviossa esitetään palvelupisteen osuus kaikista heinäkuussa 2014 ratkaistuista tiketeistä.



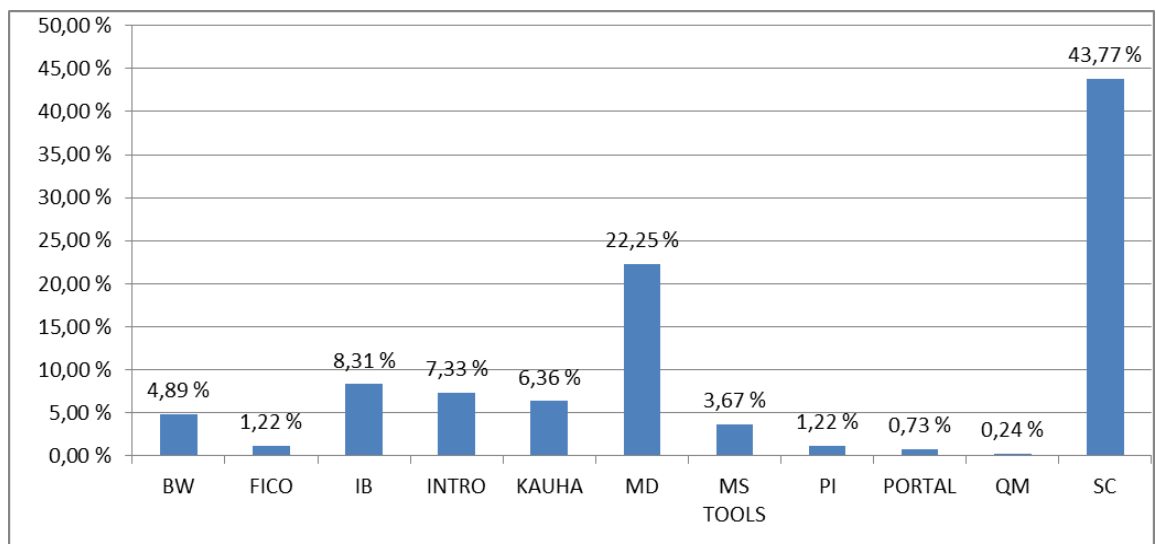
Kuvio 7. Sovellusalueittain palvelupisteen osuus kaikista ratkaistusta tiketeistä heinäkuussa 2014.

Palvelupisteellä on kokonaistilastossa erityisen tärkeä asema INTRO- ja KAUHA-tiketeissä, kuten 93,33 ja 92,31 prosenttiosuuksista voidaan nähdä. MD-tiketeistä 60,38 prosenttia, eli varsin huomattava osa ratkaistiin palvelupisteessä. Määrällisesti eniten tikettejä sisältävän SC-sovellusalueen tiketeistä 16,06 prosenttia ratkaistiin palvelupisteessä. Kuviossa 6 palvelupisteelle annettu 1,08 prosentin osuus IB-tiketeistä on todennäköisesti kirjausvirhe. Koko tikettimassasta palvelupiste ratkaisi 23,82 prosenttia.

Tikettien kokonaistilastossa erityisesti SC:n osuutta kasvattaa ja palvelupisteen osuutta koko tikettimassasta pienentää ns. automaattitiketit, jotka järjestelmä on ohjelmoitu luomaan itsestään, kun se havaitsee tietynlaisia häiriötilanteita. Ne muodostavat huomattavan suuren osan kokonaistikettimassasta, mutta ne eivät kuulu palvelupisteen

vastuualueeseen, eivätkä ne yleensä sisällä lainkaan kommunikaatiota loppukäyttäjien ja tuotantopalvelun välillä. Automaattitikitit vääristävät tilastoja jossain määrin, koska järjestelmä ei osaa tunnistaa, mistä aiheesta se on jo valmiiksi luonut tikitin. Järjestelmä luo siis säännöllisin väliajoin ratkaisemattomista automaattitiketeistä tarpeettomia kaksoiskappaleita, joita saattaa palveluaikojen ulkopuolella ilmenneistä häiriöistä ehtiä syntyä hyvin monta. Tikettimassaa tilastoidessa kaksoiskappaleet on parhaan mukaan siivottu pois, mutta inhimillisistä virheistä johtuen osa niistä pääsee seulasta läpi. Edellä mainittujen syiden ja työn rajauksen vuoksi automaattitikitit jätetään lopuissa kaavioissa ja laskelmissa huomioimatta.

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna manuaalisesti luotujen tikkettien prosentuaalinen sovellusaluejakauma.



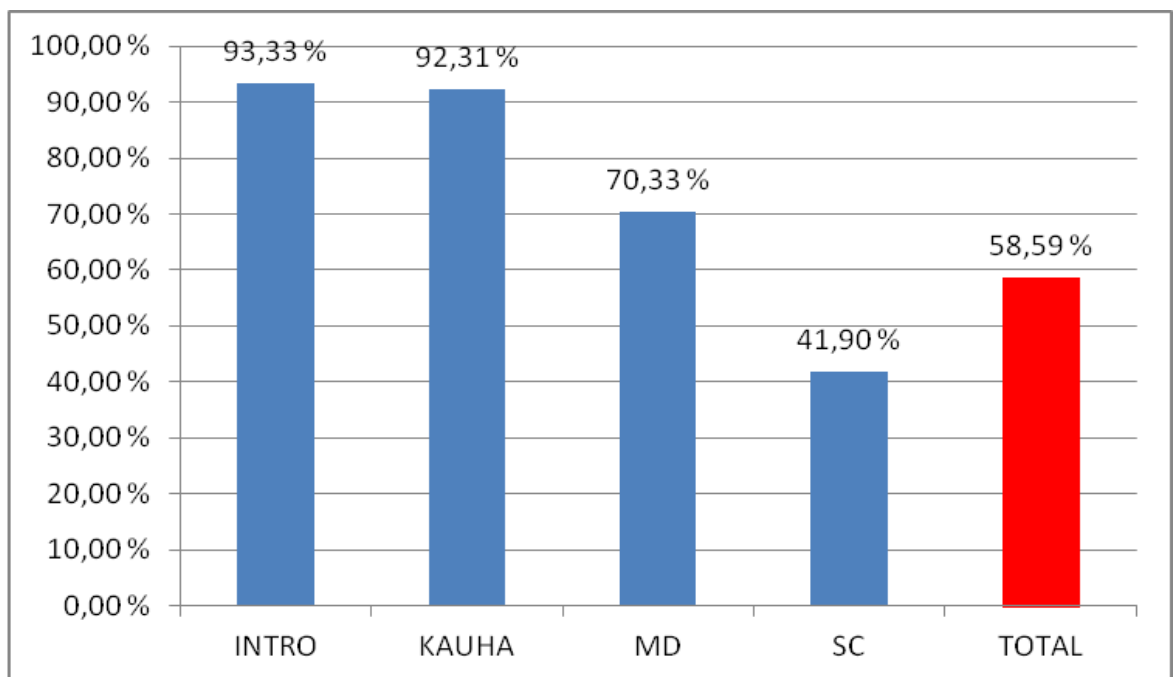
Kuvio 8. Koko heinäkuun 2014 aikana manuaalisesti luotujen tikkettien sovellusaluejakauma prosentuaalisesti (Continuous Service Manager, 2014a)

Kuten kuviosta 8 näkyy, automaattitikkettien poistaminen otannasta on pienentänyt SC-tikkettien osuuden 43,77 prosenttiin. MD:n osuus on noussut huomattavasti 22,25 prosenttiin. IB:n osuus on pudonnut 8,31 prosenttiin. INTRO ja KAUHA-sovellusalueiden osuus on yli kaksinkertaistunut 7,33 ja 6,36 prosenttiin koko manuaalisesti luodusta tikkettimassasta.

Työn kohdepalvelupisteen vastuualue tikkettien ratkomisen kannalta koostuu pääasiassa SC-, MD-, KAUHA- ja INTRO - tiketeistä. Kaikkien muiden sovellusalueiden tikitit

siirretään lähes poikkeuksetta toiselle tai kolmannelle tasolle vastaavaan sovellusalueeseen erikoistuneiden konsulttien käsiteltäväksi. Täysin palvelupisteen ulkopuolella käsiteltävät FICO-, IB-, MS TOOLS-, PI-, PORTAL- ja QM-sovellusalueiden tiketit muodostivat heinäkuussa 20,28 prosentin osuuden manuaalisesti luotujen tikettien massasta. Palvelupisteen ulkopuolella käsiteltävät sovellusalueet jätetään pois lopuista kuvioista.

Lopuksi eritellään jäljellejääneestä tikettimassasta palvelupisteessä ratkaistut tiketit. Alla oleva kuvio osoittaa, kuinka suuri osa manuaalisesti luoduista tiketeistä jäljellejääneestä tikettimassasta ratkaistiin palvelupisteessä heinäkuussa 2014. TOTAL-palkki osoittaa palvelupisteen ratkaiseman osuuden manuaalisesti luotujen INTRO-, KAUHA-, MD- ja SC- tikettien yhteenlasketusta määrästä.



Kuvio 9. Koko heinäkuun 2014 aikana palvelupisteessä ratkaistut manuaalisesti luodut tiketit ja niiden osuudet kuviossa esiintyvien sovellusalueiden manuaalisesti luotujen tikettien kokonaismäärästä. (Continuous Service Manager, 2014a)

Yllä olevasta kuvioista 9 näkyy, että INTRO- ja KAUHA-tiketit ovat lähes kokonaan palvelupisteen vastuualuetta. Palvelupisteellä on myös hyvin vahva rooli manuaalisesti luotujen MD-tikettien ratkaisemisessa 70,33 prosentin osuudella. Manuaalisesti luoduista SC-tiketeistä palvelupiste ratkaisi heinäkuussa 2014 41,9 prosenttia, mikä on

manuaalisesti luotujen SC-tikettien määrällisen osuuden huomioon ottaen kohtuullisen suuri osuus.

4.3.1 SLA-tavoitteet

SLA-tavoitteilla tässä yhteydessä viitataan asiakkaan kanssa palvelutasosopimuksessa päätettyihin ratkaisuaikoihin, ja miten suuressa osin tiketit saadaan ratkaistua sovittujen raja-arvojen puitteissa. Ratkaisuaajat riippuvat tikettien kiireellisyydestä. Työn kohdetuotantopalvelussa on jaettu SLA-tavoitteet kahteen kategoriaan: kriittisiin insidentteihin, joiden tavoite on 100 prosenttia, ja keskitason sekä korkean prioriteettien insidentteihin ja palvelupyyntöihin, joiden tavoite on 80 prosenttia. Kriittiset tiketit voivat aiheuttaa todella suurta vahinkoa liiketoiminnalle, mutta niiden määrä on sängen vähäinen kuukausittain, joten 100 prosentin tavoite on ankara, mutta perusteltu. Tavoitteiden saavuttaminen on äärimmäisen tärkeää työn kohdetuotantopalvelun bonuspainotteisen palkkion vuoksi. Tavoitteista jääminen merkitsee suurta rahallista menetystä.

Alla on esitettyä työn kohdetuotantopalvelun ajallaan ratkaisemat tiketit kategorioittain. Ensimmäiset kolme riviä osoittavat insidenttejä ja alemmat kaksi riviä palvelupyyntöjä. Kriittisiä palvelupyyntöjä ei tässä tuotantopalvelussa ole käytössä.

	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13	10/13	11/13	12/13	1/14	2/14	3/14	4/14	5/14	6/14	7/14	
Critical (4 hrs / 100%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
High (12 hrs / 80%)	95 %	96 %	96 %	98 %	97 %	97 %	97 %	94 %	97 %	98 %	95 %	93 %	93 %	98 %	100 %	98 %	
Medium (20 hrs / 80%)	95 %	93 %	95 %	97 %	93 %	94 %	97 %	90 %	97 %	96 %	95 %	99 %	94 %	95 %	95 %	97 %	
	3/13	4/13	5/13	6/13	7/13	8/13	9/13	10/13	11/13	12/13	1/14	2/14	3/14	4/14	5/14	6/14	7/14
High (12 hrs / 80%)	90 %	83 %	86 %	89 %	94 %	87 %	87 %	80 %	83 %	100 %	100 %	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Medium (20 hrs / 80%)	85 %	93 %	95 %	96 %	95 %	93 %	88 %	84 %	92 %	91 %	95 %	94 %	94 %	93 %	94 %	94 %	95 %

Taulukko 2. Aikamääreiden puitteissa ratkaistut häiriöt ja palvelupyynnöt prosentuaalisesti esitettynä (Continuous Service Manager 2014a)

Kuten yllä olevasta taulukosta 2 nähdään, on kohdetuotantopalvelussa saavutettu SLA-tavoitteet taulukon mittausaikaväleillä varsin hyvin. Vain tammikuussa 2014 on jääty tavoitteesta kriittisten häiriöiden suhteen. Tammikuun jälkeen on kyetty ratkaisemaan sataprosenttisesti kaikki kriittiset insidentit ajallaan. Keskitason ja korkean prioriteetin tiketeissä ollaan kaikissa turvallisesti yli 90 prosentissa.

4.4 Haastattelu

Haastattelin 23.9.2014 opinnäytetyötäni varten Continuous Service Manageria, joka vastaa tuotantopalvelusta, johon myös työn kohdepalvelupiste kuuluu. En mainitse haastateltavan nimeä työssäni suojatakseni asiakkaan yksityisyyttä. Haastattelu toteutettiin suullisesti, Microsoft LYNC-ohjelman etäkokoustoimintoa käyttäen. Lähetin haastateltavalle liitteessä 5 esitettävän haastattelulomakkeen päiviä ennen varsinaisen haastattelun ajankohtaa, jotta hän voisi tutustua esitettäviin kysymyksiin etukäteen. Sain luvan nauhoittaa haastattelun ja tallensin haastattelun äänitiedostoksi, jonka pohjalta litteroin vastaukset erilliselle Word-dokumentille. Haastattelu kesti ajallisesti noin 25 minuuttia ja litterointi kaksi tuntia. Litteroinnissa jätin pois selkeimmät täytesanat, koska niillä ei ole vaikutusta vastausten merkityksiin. Lisäksi kysymys "Onko palvelupiste kooltaan oikean kokoinen?" jätettiin pois suullisesta haastattelusta, koska vastaus siihen tuli suoraan edellisessä kysymyksessä. Kysymykset on jaoteltu neljän aihealueen alle, ja kunkin aihealueen kysymykset on järjestelty esittämisjärjestyksessä aakkosittain, esimerkiksi kysymykset 1a-d. Haastateltavan perustiedot -osuus on tiivistetty vapaasti haastattelun pohjalta. Muut, haastateltavan näkemyksiin pohjautuvat osiot on esitetty litteroituina, jotta vältetään haastattelun tulosten tahattomalta vääristämiseltä. Haastattelu on esitettyinä työssä siten, että vapaasti litteroidut vastaukset on kirjoitettu haastattelussa esitettyjen kysymysten alle.

Haastateltavan titteli on Continuous Service Manager eli palvelupäällikkö. Hän on taustaltaan projektipäällikkö. Hän on vastuussa tuotantopalvelusta kokonaisuudessaan, ja hänen toimenkuvaansa kuuluu palvelun toimivuudesta ja kannattavuudesta huolehtiminen. Haastateltava oli toiminut haastattelun aikoihin tehtävässään noin neljä vuotta. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Onko palvelupisteen henkilöresursointi riittävä tehtävän suorittamiseen?"

Kyllä service deskin resursointi on riittävä, riittävyys tulee nimenomaan näistä päivitysvaateista. Muuten nyky miehitys on jopa enemmän, kuin mitä service deskissä sen päivittäiseen sujumiseen vaadittais, mutta että me saadaan nää päivitykset toimimaan niin vaaditaan sen kaltainen resursointi, eikä me voida sitä oikein siitä pienentää. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Mitä ominaisuuksia ja taitoja palvelupisteen työntekijöiltä vaaditaan ja onko palvelupisteen työntekijöillä riittävät valmiudet tehtävässä toimimiseen?"

Joo siinä mun mielestä vaaditaan semmosta, mitenhan tuon nyt määrittelis. Tietysti riittävät tietotekniset valmiudet nyt on tässä yrityksessä jonkin näkönen perusedellytys hommaan ku hommaan. Tosin niitä ei service deskin osalta kauheen tarkasti ole auki kirjoitettu, et se riippuu vähän sitten tyypistä, mikä se vähimmäisvaatimus aloittaessa on. Muuten niin oikea asenne kai ratkaisee hyvinkin pitkälti, et pitää olla riittävän semmoinen aloitteellinen ja vastuunottaja ja... [lyhyt miettimistauko] ja myös tää asiakaspalvelutaito ja -henkisyys on niiku tietysti tärkeitä että, koska se on suora kontaktipiste asiakkaan loppukäyttäjiiin, ni se näkyy sitten aika äkkiä meille negatiivisesti, jos sieltä tulee negatiivista palautetta. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Onko palvelupisteellä käytössään riittävät ja työhön soveltuvat työkalut?"

Kyllä mun nähdäkseni ne on riittävät ja enimmäkseen työhön soveltuvat, tietysti ne on aina kompromissi, et kun käytetään firman yleisiä ratkasuja, kun eihän ne ikinä ideaalisia näü työkalut oo, mutta riittävän hyvät. Saadaan asiakkaalle laadukasta palvelua niillä tuotettua. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Vastaako resursointi asiakkaan vaatimuksia? Miten hyvin?"

Se vastaa asiakkaan vaatimuksia, siis asiakkaan vaatimukset service deskin osalta on se, että siellä reagoidaan, kun tämä on asiakkaan tavallaan Single Point of Contact, eli SPOC, niin sillonhan vaatimukset on se, että siellä reagoidaan yhteydenottoihin ja saadaan tarvittaessa kriittiset keissit eskaloitua nopeesti ja muutenkin selvitysprosessit tiketeissä alulle riittävän rivakasti. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Mitä riskejä kohdistuu palvelupisteeseen resursoinnin kannalta?"

Resursoinnin kannalta riskejä mä en tällä hetkellä näü, siinä mielessä, että meillä on riittävä resursointi, että homma ei heti karahda kiville, jos siitä vaikka joku henkilö yhtäkkiä jättäytyy

pois. Selvitään jonkun aikaa vaikka kaksikin henkilöä yhtäaikaa jäisi pois. Sillä tavalla en nää suoria riskejä siihen. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Mitä haasteita ja mitä kehitettävää palvelupisteessä on resursoinnin kannalta?"

"On haasteita sikäli, jos vaihtuvuutta tulee, niin Tiedossa ei välttämättä oo service desk -työhön sopivia, sopivan profiilin henkilöitä kovinkaan helposti aina saatavilla. Kuitenkin konsulttifirma niin ei välttämättä semmosia service desk -profiilin ihmisiä oo aina saatavilla sisäisesti ja sitten taas ainakin viime aikoina usein ollu YT:itä niin sittenhän ulkoinen rekrytointihan on sangen haasteellista, siihen ei aina ole mahdollisuuksia. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Anna näkemyksesi palvelupisteen roolista tuotantopalvelussa. Mitä tehtäviä sille kuuluu?"

Niin, service deskin tärkein rooli tietysti on se Single Point of Contact eli se kanava jota kautta yhteydet tulee ja josta ne sitten ohjataan eri tahoille ja tietysti korostetusti tässä palvelussa myöskin hoidetaan niitä palvelupyynnöitä, tehtäviä. Meidän service deskillä on tällainen pääkäyttäjän rooli myöskin. Asiakkaalla ei ole pääkäyttäjäorganisaatiota vaan se meidän tuotantopalvelulle ja service deskille se pitkälti painottuu. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Perustele palvelupisteen olemassaolon tarpeellisuus tuotantopalvelussa. Kuinka tärkeä se on tuotantopalvelun ja asiakkaan kannalta?"

No siis silloin just nää perusteet on sitä mitä mä sanoin, eli tarvitaan se Single Point of Contact tämäntyyppisessä palvelussa, yhteydenottopiste. Nimenomaan se pitää olla se yksi numero, yksi sähköpostiosoite kaikille asioille ja se on meillä tämä service desk, niin kuin tyypillisesti palveluissa vastaava piste on. Ja sitten toisaalta asiakkaan kannalta nimenomaan, kun asiakas ulkoisti aikanaan tietohallinnosta nää tuotannon tukityöt Tiedolle niin tää pääkäyttäjäroolia on siinä hyvin merkittävässä roolissa asiakkaan näkökulmasta. Meillä pitää [tuotantopalvelun kannalta] olla se tikettien käsittelypiste jossain ja ohjauskanava ja eskalointikanava jossain ja se on jo siinä roolissa erittäin tärkeä. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Mitä vahvuuksia palvelupisteellä on?"

Meillä palvelupisteen vahvuuksina on juurikin se, että ollaan aikalailla perehdytty asiakkaan liiketoimintaan, liiketoimintaprosesseihin. Ymmärretään sitä käyttäjää ja mitä asiakkaan käyttäjät tekevät järjestelmässä. Siellä on sitä pääkäyttäjäosaamista elikkä meidän service deskissä osataan ja tiedetään asioita joita konsulttitasolla, kakkostasolla ei välttämättä tiedetä. Perus-service deskeissä on hyvin tyypillistä, että katsotaan jostain ratkaisutietokannasta tyypillisimpiin keisseihin, että mitä näihin pitää vastata ja jos sieltä ei löydy niin potkaistaan se sitten seuraaville palvelutasoille, niin meillähän on hyvin pitkälti asiakkaan prosessit ja järjestelmänkäytön tunteva service desk.

(Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Mitä haasteita ja kehitettävää palvelupisteellä on?"

No haaste on ehkä tän pääkäyttäjätason osaamisen ylläpitäminen. Aikanaan tehtiin asioita, meillä oli ulkoistuksen yhteydessä koulutusohjelma, asiakas piti meille koulutussessioita kävivät prosesseja läpi ja järjestelmien käyttöä läpi meidän ihmisten kanssa ja toisaalta meille tuli ulkoistuksessa parikin henkilöä jotka oli ollut asiakkaalla töissä. Nyt sitten haaste on se, että kun asiakkaalla prosessit muuttuu, organisaatio muuttuu, järjestelmät muuttuu, niin se miten me saadaan ylläpidettyä se pääkäyttäjätasoinen osaaminen service deskissä. Se on ongelmallista, siihen ei meillä ole jatkuvaa prosessia ainakaan asiakkaan kanssa. Tämä on se merkittävin haaste palvelun tason säilyttämisen kannalta. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Kuinka koet palvelupisteen suoriutuvan tehtävästään, vastaako se asiakkaan vaatimuksia?"

Kyllä mun mielestä palvelupiste selviää aika mainiostikin tehtävästään ja vastaa asiakkaan vaatimuksia minun mielestäni hyvin. Totta kai asiakas on kriittinen ja esittää aina kaikenlaisia vaatimuksia mutta loppujen lopuksi saadaan hyvin vähän mitään negatiivista palautetta eikä asiakkaalla ole oikein mitään perusteltua valitusta ole tullut hyvin, hyvin pitkään aikoihin, eli asiakaskin on pääsääntöisesti hyvin tyytyväinen. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Miten palvelupisteen suorituskykyä mitataan? Kuinka usein?"

Service deskin suorituskykyä suoraan mitataan aika vähän. Jonkun verran oon seurannut sitä, että mikä prosentti tiketeistä ratkaistaan service deskissä, mut se ei itseasiassa ole hirveen hyvä mittari, koska se vaihtelee sit taas hyvin paljon minkälaista työpöytätyötä, etikettiä asiakkaalta tulee ja jos tulee muutoksia ja muuta asiakkaalla niin se vaikuttaa siihen. Esimerkiksi nyt viimeisen vuoden aikana varmastikin service deskin ratkaisemien tikettien suhteellinen osuus on laskenut mutta se johtuu taas pitkälti siitä, että asiakas on alkanut teke eitse niitä asioita mitä ennen on tehty service deskissä jolloin tavallaan se, että service deskin ratkaisemien tikettien suhteellinen osuus on laskenut ei tarkoita sitä, että suorituskyky olis heikentynyt, vaan muutoksia asiakkaan tekemisissä. Aika vaikee mitata sillä tavalla palvelupisteen suorituskykyä. Ehkä se asia mitä tarkimmin tulee seurattua, on kun tulee näitä kriittisiä insidenttejä, tällaisia poikkeustilanteita, ne tapaukset tulee tarkkaan ruodittua, että miten meni, että havaittiinko tiketti ajoissa ja lähtikö eskalointi riittävän nopeesti ja miten hoidettiin häiriötiedottaminen. Koska tosta saadaan hyvin suoraan asiakaspalaute sit hyvin nopeesti, niin ehkä toi on se mitä tulee tarkimmin seurattua. Millään määritellyillä mittareilla ei tule mitattua, mutta suoritusta verrataan asiakkaan kanssa sovittuihin raja-arvoihin, kuin nopeasti hälytykset ja häiriöviestit pitää lähteä. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Miten mittaustuloksia hyödynnetään?"

Sepä juuri, kun ei ole sellasia mittaustuloksia mitä tässä vois käyttää. Se, että jos havaitaan, että on ollut viivettä jossain esimerkiksi häiriötiedottamisessa totta kai mietitään, että mistä se johtuu ja onko ohjeistuksessa, prosesseissa jotain säätämisen varaa ja sitten niitä sitten aina viilataan kun havaitaan jotain poikkeamia ja sitten onkin saatu prosessit siihen malliin, että harvemmin enää mitään poikkeamia tulee, toisin kuin ehkä vielä pari-kolme vuotta sitten. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Onko kuukausittain suuria eroja tikettimassan koostumuksessa, ottaen kantaa tikettien jakautumiseen palvelupisteen ja ylempien tasojen vastuulle sekä sovellusalueiden välisiin suhteellisiin eroihin?"

Ei. Kyllä ne pääsääntöisesti yks kuukaus seuraa aikalailla sitä mitä ne edelliset. Suuria kuukausitason heilahteluja ei ole mutta trendejä toki on. Tossa viittasin siihen, että tietyt

rutiinibommat, asiakas on enemmän alkanut tehdä niitä itse, jolloinka pidemmällä aikavälillä on service deskin osuus ehkä jossain asioissa laskenu. Suhteelliset osuudet [sovellusaluejakaumassa] on hyvin samanlaiset kuukaudesta toiseen. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Arvioi, kuinka luotettavan kuvan heinäkuun 2014 tikettimassan analysoiminen antaa palvelupisteen tämän hetkisestä yleisestä asemasta tuotantopalvelussa ja osuudesta tikettien määrällisessä ja sovellusaluekohtaisessa ratkomisessa."

Kyl mä uskon, että se suhteellisen luotettavan, sillä varauksella, että heinäkuussa tietysti yleensä volyymit pienempiä kuin tyypillisesti muina kuukausina, heinäkuu ja joulukuu on vähän poikkeukselliset volyymeissä ja tietysti jos sä vertaat sitä koko tikettivolyyymiin etkä pelkästään service request -tiketteihin niin sen verran ehkä aiheutuu virhettä, että kun ajatellaan insidenttejä niin ne on 99 prosenttisesti automaattitikettejä tarkistuspisteistä jolloinka niiden volyymi ei lomakuukausina alene... [Pieni tauko] ... jos sä vertaat muita, kuin automaattitikettejä niin mä luulen, että suhteelliset osuudet ovat suhteellisen luotettavia, mutta absoluuttiset volyymit ovat heinäkuussa pienimmillään. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

"Kuinka suuri osa palvelupisteessä ratkaistuista tiketeistä ratkaistaan asiakkaan kanssa sovittu ratkaisuaajan puitteissa?"

Mä en mittaa service deskin ratkaisemia tikettejä erikseen, meidän mittaristo asiakkaan kanssa on sovittu tuotantopalvelutasolle, ei sovellustasolle, eikä sitten esim. service deskin tiketeille erikseen. Mulla ei ole tohon valmiita vastauksia, että sä voit toki ottaa sen siitä materiaalista minkä mä annoin sulle, sen saa siitä irti kyllä. Mä sanoisin kuitenkin, että service deskin ratkaisemissa tiketeissä SLA saavutetaan paremmalla prosentilla, kuin koko palvelussa, koska kinkkiset, pitkään kestävät caset ovat enimmäkseen kakkos- ja kolmostasolla pyöritettävänä. (Continuous Service Manager 23.9.2014)

5 Tulosten analysointi

Tässä osassa esitetään empiriassa saadut vastaukset työn pääongelmaan ja sen alaongelmiin. Ensimmäisessä alaluvussa tulkitaan haastattelun pääasiat ja toisessa luetellaan tärkeimmät mittaustulokset.

5.1 Haastattelun tulokset

Haastattelusta saamieni vastausten pohjalta palvelupisteen tärkein resurssi on työntekijät. Palvelupisteen työntekijöistä tekee erityisen arvokkaita ainakin kohdeyrityksen kaltaisissa konsulttiyrityksissä se, ettei sopivanlaisia henkilöitä välttämättä aina ole saatavilla. Palvelupistetyöntekijän tulee hallita tietoteknisten taitojen lisäksi myös asiakaspalvelutaidot. Muun muassa kärsivällisyys, aloitekyky, vastuunkanto ja asianmukaiset kommunikaatiotaidot ovat erittäin tärkeitä kykyjä palvelupisteessä työskennellessä. Myös asiakastuntemus on hyödyllinen resurssi. On varsin oleellista tuntea asiakkaan järjestelmien ja ohjelmistojen lisäksi sen liiketoimintaprosessit ja -ala. Riittävän hyvät työkalut ovat myös välttämättömät palvelupistetyöskentelyn kannalta. Työkalujen tärkein kriteeri on, että niitä hyödyntämällä kyetään tuottamaan laadukasta palvelua asiakkaalle. Palvelupisteen resursointi on silloin riittävä, kun suoriudutaan asiakkaan kanssa sovituista tavoitteista ja tehtävistä myös yllättävissä tilanteissa, kuten useamman työntekijän ollessa poissa.

Palvelupisteen avaintehtävä on olla SPOC (Single Point of Contact), yhteydenottopiste asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä. Tässä roolissa on tärkeää reagoida asianmukaisesti asiakkaan yhteydenottoihin, ja tapauskohtaisesti joko ratkaista tapaus, tai siirtää se eteenpäin ratkaistavaksi. Olennaista on nopeus, jotta asiakkaan liiketoiminnalle häiriöstä koituva haitta saataisiin estettyä, tai ainakin minimoitua. Palvelupisteelle saattaa kuulua myös yksilöllisiä tehtäviä. Esimerkkinä tästä toimii työn kohdepalvelupiste, joka hoitaa myös pääkäyttäjätehtäviä, kuten käyttäjähallintaa, koska asiakkaalta puuttuu pääkäyttäjäorganisaatio.

Haasteena on pääkäyttäjäosaamisen ylläpitäminen. Haaste syntyy siitä, että asiakas uusii järjestelmiään ja käytäntöjään, jolloin lisäkoulutuksen tarve kasvaa. Jatkuvan

koulutuksen prosessin puuttuminen asiakasyrityksen ja työn kohdetuotantopalvelun väliltä voi vaarantaa ajan tasalla olevan tietotaidon ylläpitämisen.

Palvelupisteen suorituskykyä voidaan mitata seuraamalla esimerkiksi kuukausittain kerääntyneen tikettimassan koostumusta ja suodattamalla epäoleelliset tulokset pois. Työn kohdepalvelupisteessä seurataan palvelupisteessä ratkaistujen tikettien määrää jossain määrin, vaikka palvelupisteen suorituskyvyn arviointi mittarein koetaan mutkikkaaksi. Suuren tikettimassan analysoimisen sijaan työn kohdepalvelupisteen suorituskyvyn tärkein mittari on asiakkaan liiketoiminnalle kriittisimpien häiriöiden käsittelyn seuraaminen.

5.2 Mittauksen tulokset

Palvelupiste ei ratko lainkaan automaattisesti luotuja tikettejä, mutta sillä on merkittävä rooli manuaalisesti luotujen tikettien ratkaisuprosessissa. Tikettitilastoa analysoimalla saatiin selville, että INTRO- ja KAUHA-tiketit ovat jätetty lähes kokonaan palvelupisteen vastuulle. Palvelupisteellä on tärkeä rooli myös logistiikan ydintoimintoihin liittyvien MD- ja SC-tikettien ratkaisemissa. Erityisosaamista vaativien sovellusalueiden, kuten sisäistä laskentaa ja kirjanpitoa sisältävän FICO:n ja laskutusta koskevan IB:n tikettien käsittely, on annettu kokonaan kuhunkin alueeseen erikoistuneiden toisen ja kolmannen tason konsulttien vastuulle. SLA-tavoitteet on saavutettu vuonna 2014 aikavälillä 1.1. – 31.7. tammikuuta lukuun ottamatta jokaisena kuukautena, joka viittaa siihen, että palvelupiste on hoitanut tehtävänsä palvelupyyntöjen ratkaisijana ja ohjaajana pääasiassa riittävän hyvin.

6 Loppupäätelmät

Työn tarkoituksena oli selvittää, millaisen roolin palvelupiste täyttää tuotantopalvelussa. Aiheen valintaan vaikuttivat kesätyöstäni syntynyt kiinnostus palvelupistetyöskentelyä kohtaan ja tahtoni selvittää, kuinka työn kohdepalvelupiste vastaa kirjallisuudessa annettua kuvaa palvelupisteen toiminnasta. Opinnäytetyö on onnistunut, koska olen saanut vastaukset taulukossa 1 esitettyihin pääongelmaan ja alaongelmiin. Saadut tulokset vastaavat hyvin paljon kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä.

Alla olevassa taulukossa on esitettyä kirjallisuuden vastaukset ja empiriasta saadut tulokset työn ongelmiin.

Ongelma	Kirjallisuuden vastaus	Empirian tulos
Mikä on palvelupisteen rooli tuotantopalvelussa?	- Keskitetty yhteydenottopiste	- Keskitetty yhteydenottopiste, tikkettien ratkaisupiste ja ohjauskanava
Mitä resursseja palvelupiste tarvitsee?	- Riittävät IT-taidot - Ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta - Vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot - Stressin- ja ajanhallinta taidot - Tehokkaan työn teon mahdollistavat työkalut	- Työntekijöiden riittävyys - Riittävät IT-taidot - Asiakaspalveluhenkisyys- ja taidot - Vastuullisuus - Työkalut, joilla saadaan tuotettua laadukasta palvelua
Mitä tehtäviä palvelupisteelle kuuluu?	- Insidenttien monitorointi ja ratkaiseminen - Palvelupyyntöjen toteuttaminen - Käyttöoikeuksien hallinta	- Tikettien ratkaiseminen ja ohjaaminen - Pääkäyttäjätehtävät
Mitä haasteita palvelupisteelle kohdistuu?	- Osaamisen ylläpito - Asiakkaan odotusten kontrollointi	- Pääkäyttäjäosaamisen ylläpito
Miten palvelupisteen suorituskykyä voidaan mitata?	- Mittarit	- Mittarit

Taulukko 3. Kirjallisuuden ja empirian näkemykset työn ongelmiin

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys

Työssä käytetyt tikettimassaan kohdistuneet mittaukset ovat suhteellisen luotettavat. Mittaukset voitaisiin tehdä uudelleen, ja niistä saatavat tulokset olisivat todennäköisesti hyvin lähellä alkuperäisten mittausten tuloksia. Tämä perustuu siihen, että oman kokemukseni ja haastattelemalla hankitun tiedon mukaan mitattava kohde, eli tikettimassa on koostumukseltaan hyvin samankaltainen kuukaudesta toiseen. Toisaalta taas haastattelussa mainittiin, että asiakkaasta johtuvat muutokset saattavat aiheuttaa muutoksia myös tikettimassan koostumuksessa. En kuitenkaan ole todistanut radikaaleja muutoksia tikettimassassa sinä aikana, jonka olen palvelupisteessä työskennellyt. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että mittaustulokset edustavat aina tuotantopalvelun sen hetkistä tilaa, eikä se ole vakio.

Haastattelusta saamani tieto koostuu yhden henkilön näkemyksistä työn kohdepalvelupistettä ja -tuotantopalvelua koskien. Haastateltu henkilö on tuotantopalvelun ja palvelupisteen suhteen auktoriteetti, koska toimii niistä vastaavana palvelupäällikkönä. Haastattelun otanta on pieni, joten on olemassa riski, että uusintahaastattelua suorittaessa tulokset voisivat olla hieman erilaiset. Esimerkiksi uusintahaastattelun aikoihin palvelupäällikön roolin on voinut ottaa joku toinen henkilö, jonka näkemykset tuotantopalvelua koskevista kysymyksistä ovat erilaiset. Haastattelusta saadut tulokset olivat kuitenkin pitkälti odotusteni mukaiset, ja niillä saatiin vastaukset työn alaongelmiin, kuten oli tarkoituskin.

Mittauksista ja haastattelusta saadut tulokset vastaavat odotetusti työn kirjallisuusosassa esitettyä teoriapohjaa. Suuri osa nykyaikaisen palvelupisteen toimintaa kuvaavasta kirjallisuudesta, kuten työn teoriapohjassa tärkeässä osassa oleva Knappin *A Guide to Service Desk Concepts* on ottanut vaikutteita ITIL:n parhaista käytännöistä. Työn kohdepalvelupiste pohjaa Tiedon omien käytäntöjen lisäksi myös ITIL:n käytäntöihin, jolloin empirian ja käytetyn kirjallisuuden välille syntyy pakostakin yhtäläisyyksiä. ITIL:n ollessa IT-palvelutuotannossa niin laajalti käytetty kokoelma käytäntöjä, ja työn empirian ja teorian vastatessa niin hyvin toisiaan, voidaan työn kohdepalvelupisteeseen kohdistuneiden tutkimusten tuloksia ja jossain määrin myös mittaustapoja käyttää

hyväksi muidenkin IT-palvelupisteiden roolia, tehtäviä, resursseja, haasteita ja suorituskkyä arvioidessa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittäminen

Tässä työssä tutkittiin palvelupisteen roolia käyttämällä yhtä kohdepalvelupistettä ja –tuotantopalvelua. Tämä mahdollisti tikettimassan yksityiskohtaisen tutkimisen ja analysoinnin. Huonoksi puoleksi koen vaatimattoman haastattelumenetelmän, joka tuotti melko suppean määrän empiiristä tietoa tutkimusta varten. Lisäksi minua jäi harmittamaan käyttöön annetun tikettimassan lyhyt keräysväli; yhden kuukauden sijaan olisi ollut hyvä kyetä analysoimaan tikettimassaa pidemmältä aikaväliltä. Tällöin asiakkaan tekemät mahdolliset muutokset ja niiden vaikutukset tikettimassaan pystyttäisiin sisällyttämään tutkimusalueeseen.

Tämän tutkimuksen voisi suorittaa uudelleen, ja uudessa suorituksessa tahtoisin ottaa tutkimukseen mukaan useampaan eri tuotantopalveluihin kuuluvia palvelupisteitä, jotta saisin laajemman otannan tutkimukselle. Olisi myös mielenkiintoista haastatella tuotantopalvelun muita toimijoita palvelupäälliköiden lisäksi. Esimerkiksi palvelupisteen jäsenten, sekä toisen ja kolmannen tason konsulttien näkemysten sisällyttäminen työhön antaisi uusia näkökulmia tutkimukseen. Tutkimusmenetelmiä pitäisi myös päivittää. Sovellusaluekeskeisistä mittareista tulisi luopua, koska ne ovat pääasiassa palvelupistekohtaisia. Sovellusaluekeskeisten mittareiden tilalle voitaisiin ottaa tikettityyppikohtaiset mittarit, eli jaettaisiin tiketit esimerkiksi palvelu- ja muutospyyntöihin sekä häiriöihin.

Haasteena tällaisen tutkimuksen toteuttamiselle olisi salassapitokäytännöt. Tästäkin tutkimuksesta tuli jättää absoluuttiset tikettivolyymit näyttämättä asiakkaan yksityisyyden suojaamiseksi, joten tutkimuksen otannan laajentaminen korostaisi myös tutkimusmateriaalin esittämiseen liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien minimoimiseksi kaikki palvelupisteet olisi järkevintä valita yhden yrityksen sisältä, jotta salassapitokäytännöt olisivat mahdollisimman yhdenmukaiset. Tieto Oyj:n koon huomioiden uusintatutkimuksen tekeminen näillä ehdoilla voisi olla mahdollista Tiedon sisällä.

6.3 Opinnäytetyöprosessin kulku ja oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön aiheen ideoinnin joulukuussa 2013, ja sain aiheen päätettyä tammikuun alussa 2014. Tapasimme opinnäytetyökoordinaattorini kanssa tammikuun lopussa, jolloin sovimme opinnäytetyön aloittamiseen liittyvistä asioista. Tapaamisen jälkeen aloin kirjoittaa Johdanto-osuutta työtäni varten. Helmikuun alussa aloitin kirjallisuusosuuden suunnittelun ja sopivan materiaalin etsimisen. Sain alustavan version kirjallisuusosuudestani valmiiksi toukokuun alussa, jolloin aloin työskennellä Tiedolla. Täysipäiväinen työnteko keskeytti aluksi opinnäytetyöni etenemisen, kunnes heinäkuun puolivälissä sain vihdoinkin sovitettua työntekoa ja opinnäytetyön laatimiseen samaan päiväjärjestykseen. Seuraavaksi aloin suunnitella Empiriaosuutta. Elokuun alussa sovimme Continuous Service Managerin kanssa mittauksia varten käytettävästä materiaalista, ja mittaukset tehtiin elokuun aikana. Elokuun lopusta syyskuun puoliväliin en juuri edennyt opinnäytetyössäni. Alkuperäinen opinnäytetyöohjaajani oli joutunut sairauslomalle, ja uuden ohjaajan nimittäminen kesti aikansa. Haastattelu suoritettiin syyskuun lopussa, kun olin saanut vahvistuksen haastattelumenetelmäni ja –kysymysteni käyttökelpoisuudelle. Haastattelun tulokset litteroitiin, ja empiirisen osuuden tulokset kirjoitettiin puhtaaksi lokakuun alussa. Nyt loppupäätelmiä kirjoittaessani lähenee vuoden 2014 lokakuun loppuaan.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle mielenkiintoinen ja kasvattava kokemus. Työn etenemis- ja valmistumisaikataulut ovat muuttuneet työn aikana useaan kertaan, vaikka työn aihe onkin minulle tuttu ja mieluinen. Tiedossa oli myös, että opinnäytetyöprosessi tulisi olemaan haastava ja pitkäjänteisyyttä vaativa. Tämä työ on ensimmäinen kosketukseni oikeaan kirjalliseen tutkimustyöhön. Koen oppineeni opinnäytetyöprosessin aikana paljon uutta ja kehittyneeni tutkimustaitoissa, kuten tiedonhankinnassa, sekä empiirisen ja kirjallisen materiaalin tarkoituksenmukaisessa käytössä. Olen oppinut analysoimaan mittaus- ja haastattelutuloksia, ja kirjaamaan niistä pääasiat sekä suodattamaan dataa Microsoft Excelin Pivot-toimintoa käyttäen.

6.4 Opinnäytetyön hyödyt

Tämä opinnäytetyö on sisällöltään jokseenkin suppea ja yleisluontoinen. En usko, että siinä on juurikaan uutta tietoa työn kohdetuotantopalvelusta vastaaville henkilöille Tiedolla tai sen asiakkaalla. Sen sijaan uskon, että työstä olisi hyötyä osalle Tiedon sidosryhmistä, kuten tuotantopalveluiden loppukäyttäjille ja vastaavan palvelun ostamisesta kiinnostuneille potentiaalisille asiakasyrityksille. Työtä ei ole tehty Tiedolle toimeksiantona, vaan kipinästä työlle toimi oma tahtoni saada selville vastaukset työn ongelmiin. Henkilötyötunneissa mitattuna tutkijaa lukuun ottamatta Tiedon resursseja on kulunut tämän työn tekemiseen ainoastaan noin kaksi tuntia, jotka käytettiin mittauksissa käytettävän materiaalin valmisteluun ja luovuttamiseen, sekä haastatteluun suorittamiseen. Työn yleisluontoisuudessa on kuitenkin se etu, että se soveltuu tiiviiksi tietopaketiiksi kenelle tahansa palvelupisteen toiminnasta kiinnostuneelle henkilölle. Erityisesti suosittelen työn lukemista palvelupistetyötä tai IT-konsultin uraa aloitteleville tai harkitseville henkilöille.

Lähteet

Continuous Service Manager 2014a. 5.8.2014. Tieto Finland Oy. Continuous Service Manager. Palvelupisteen toimintaan liittyvän materiaalin luovutus. Espoo

Continuous Service Manager 2014b. 23.9.2014. Tieto Finland Oy. Continuous Service Manager. Haastattelu. Espoo.

Hyvönen, T. 2009. ITIL versio 3 - elinkaari. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Itil3.jpg>. Luettu: 12.8.2014.

itSMF Finland. 2014. ITIL ja Parhaat käytännöt. Luettavissa: <http://itsmf.fi/itil-parhaat-kaytannot/>. Luettu: 12.8.2014.

ITIL Foundation. 2008. Luettavissa: http://www.itilfoundation.org/Service-Desk-Objectives-in-ITIL-Foundation_43.html. Luettu: 12.8.2014

Knapp, D. 2010. A Guide to Service Desk Concepts. 3. painos. Cengage Learning. Boston

OGC. 2007a. Service Operation. TSO. Lontoo.

OGC. 2007b. Continual Service Improvement. TSO. Lontoo.

OGC. 2011. Service Design. 2. painos. TSO. Lontoo.

Tieto. 2014. Tiedosta. Luettavissa: <http://www.tieto.fi/tiedosta>. Luettu: 12.8.2014

Van Bon, J., de Jong A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., van der Veen A. & Verheijen, T. 2009. ITIL V3 Taskukirja. Van Haren Publishing. Zaltbommel.

Vesterinen, T. 2012. IT-palvelunhallinnan kehittäminen ja laatusertifiointiselvitys. YAMK-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47004/ONT_Tiia%20Vesterinen_v1.0.pdf?sequence=1

Wakaru. 2012. ITIL Foundation 2011 Edition -kurssimateriaali. Wakaru. Helsinki.

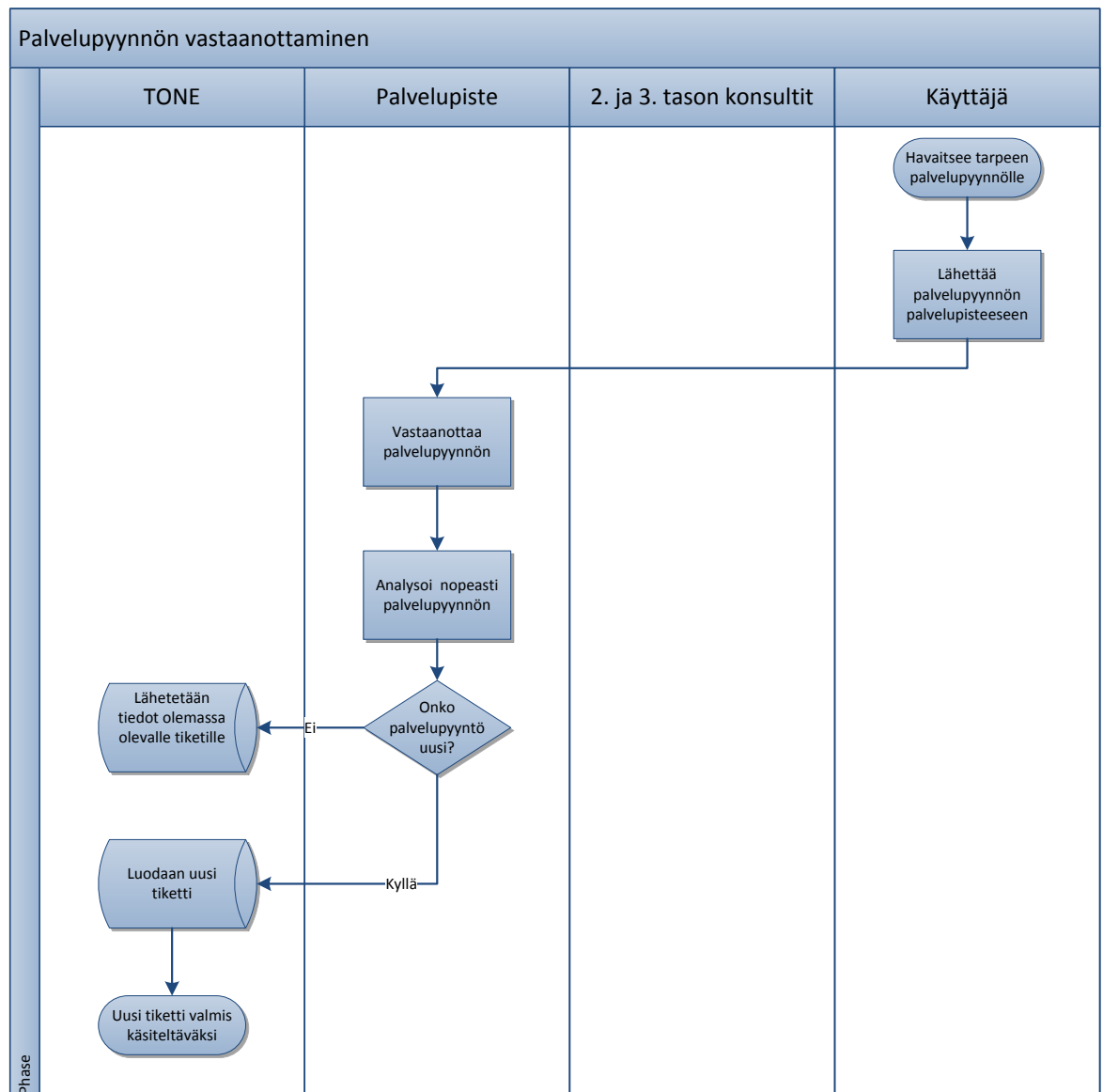
Wakaru. 2014a. Service Desk (Palvelupiste). Luettavissa:

<https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/itil3/service-desk>. Luettu: 12.8.2014.

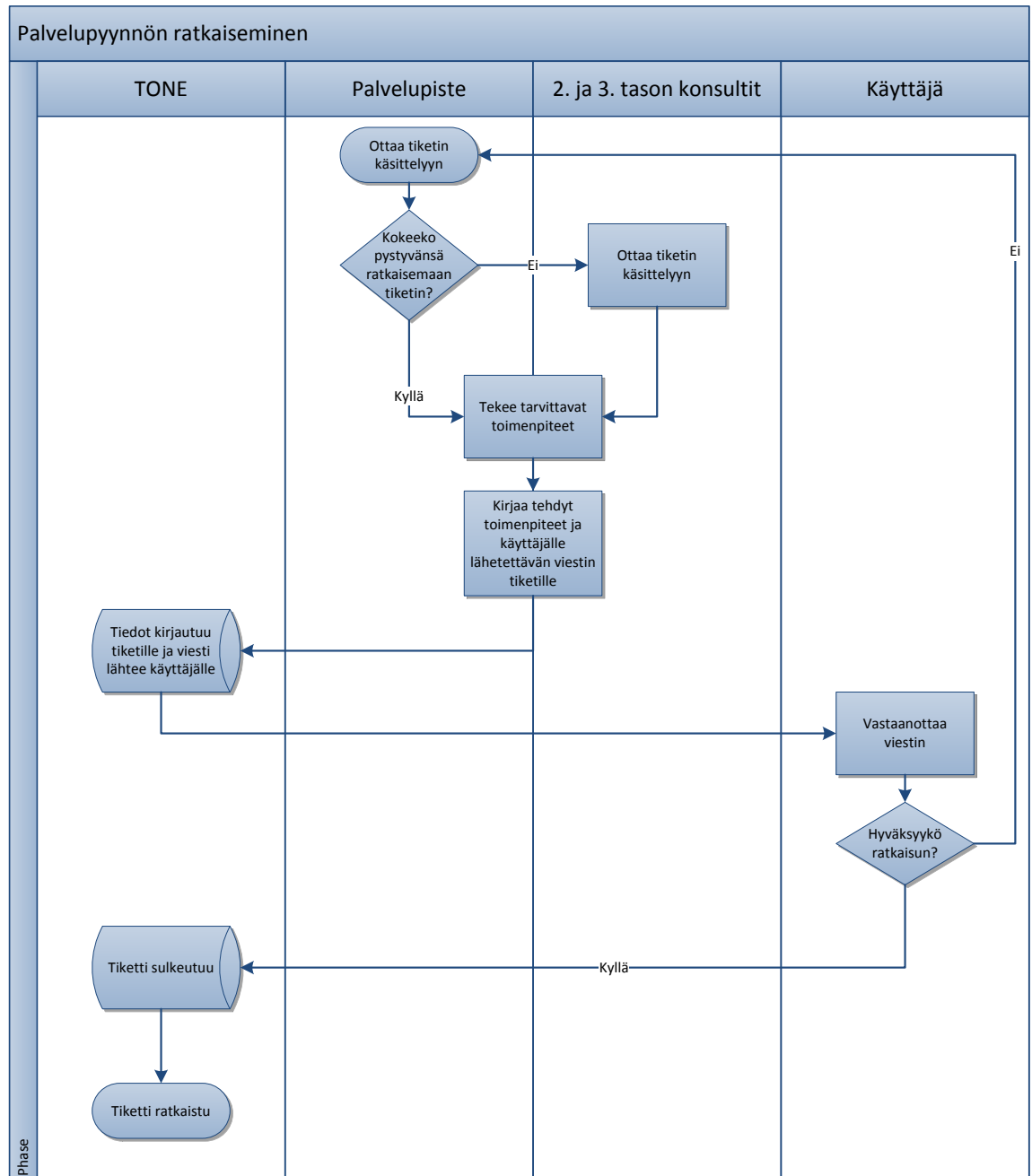
Wakaru. 2014b. ITIL V3. Luettavissa: <https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/itil3/itil3>. Luettu: 10.4.2014.

Liitteet

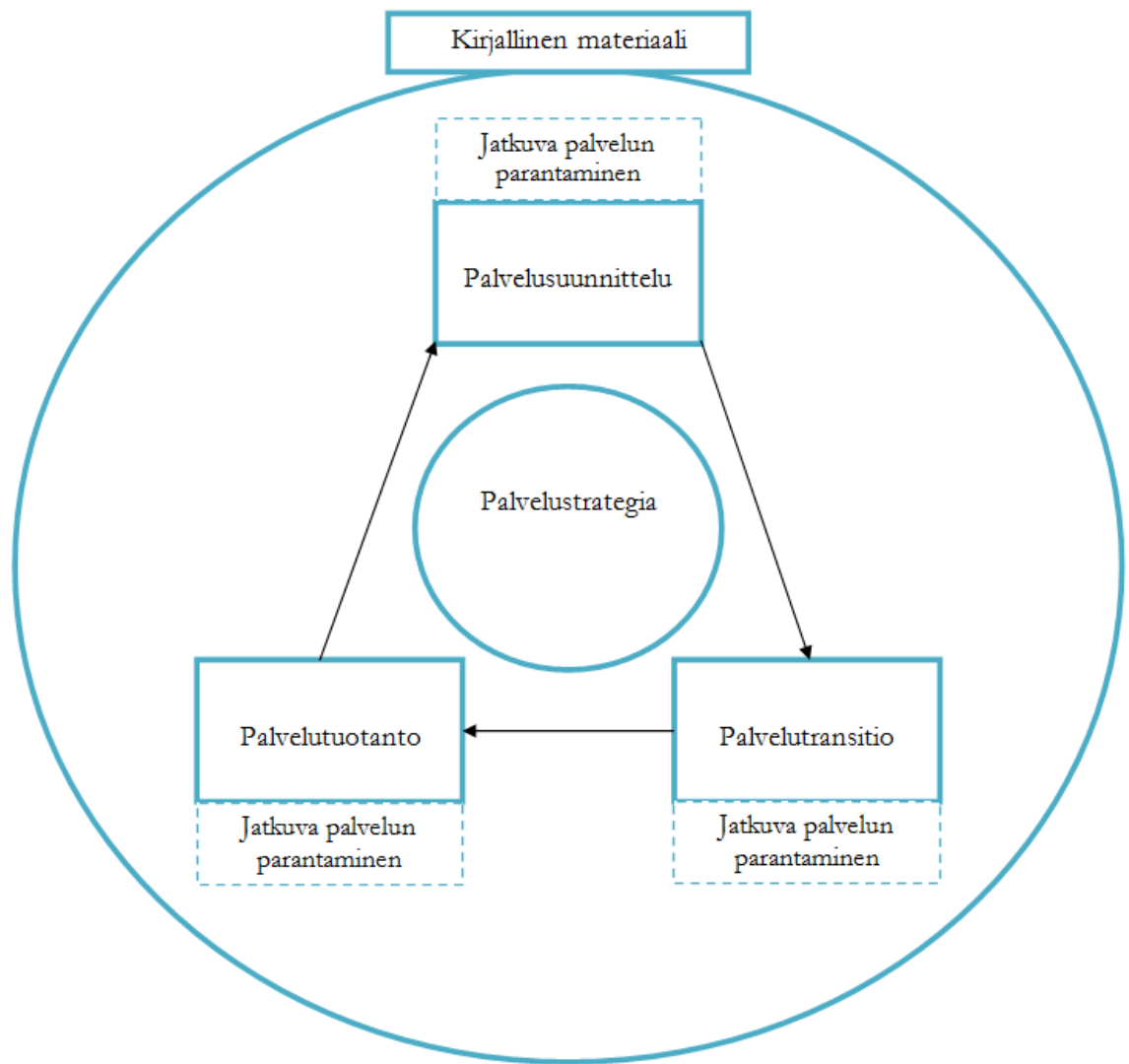
Liite 1. Palvelupyynnön vastaanottaminen



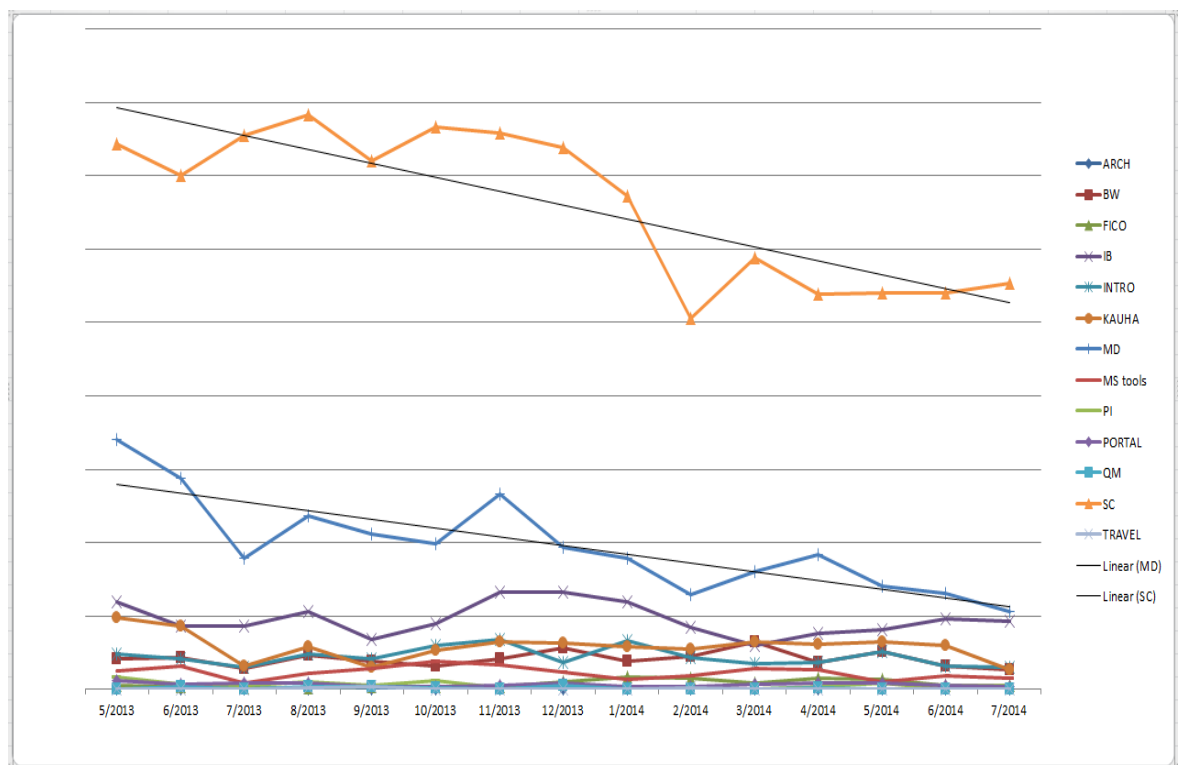
Liite 2. Palvelupyynnön ratkaiseminen



Liite 3. Palvelun elinkaari ITIL V3:n mukaisesti (Mukaillen, Hyvönen 2009)



Liite 4. Tuotantopalvelun tikettimassan trendit 5/2013 – 7/2014 (Continuous Service Manager 2014a)



Liite 5. Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan perustiedot

- a. Titteli?
- b. Asema tuotantopalvelussa? + Mahdolliset aiemmat tehtävät tuotantopalveluun liittyen
- c. Toimenkuva?
- d. Kokemus vuosina?

2. Resursointi

- a. Onko palvelupisteen henkilöresursointi riittävä tehtävän suorittamiseen?
- b. Onko palvelupiste kooltaan oikean kokoinen?
- c. Mitä ominaisuuksia ja taitoja palvelupisteen työntekijöiltä vaaditaan ja onko palvelupisteen työntekijöillä riittävät valmiudet tehtävässä toimimiseen?
- d. Onko palvelupisteellä käytössään riittävät ja työhön soveltuvat työkalut?
- e. Vastaako resursointi asiakkaan vaatimuksia? Miten hyvin?
- f. Mitä riskejä kohdistuu palvelupisteeseen resursoinnin kannalta?
- g. Mitä haasteita ja mitä kehitettävää palvelupisteessä on resursoinnin kannalta?

3. Palvelupisteen suorituskyky ja asema tuotantopalvelussa

- a. Anna näkemyksesi palvelupisteen roolista tuotantopalvelussa. Mitä tehtäviä sille kuuluu?
- b. Perustele palvelupisteen olemassaolon tarpeellisuus tuotantopalvelussa. Kuinka tärkeä se on tuotantopalvelun ja asiakkaan kannalta?
- c. Mitä vahvuuksia palvelupisteellä on?
- d. Mitä haasteita ja kehitettävää palvelupisteellä on?
- e. Kuinka koet palvelupisteen suoriutuvan tehtävästään, vastaako se asiakkaan vaatimuksia?

4. Mittaaminen

- a. Miten palvelupisteen suorituskkyä mitataan? Kuinka usein?
- b. Miten mittaustuloksia hyödynnetään?
- c. Onko kuukausittain suuria eroja tikettimassan koostumuksessa? (Tikettien jakautuminen palvelupisteen ja ylempien tasojen vastuulle, sovellusalueiden väliset suhteelliset erot)
- d. Arvioi kuinka luotettavan kuvan heinäkuun 2014 tikettimassan analysoiminen antaa palvelupisteen tämän hetkisestä yleisestä asemasta tuotantopalvelussa ja osuudesta tikettien määrällisessä ja sovellusaluekohtaisessa ratkomisessa.
- e. Kuinka suuri osa palvelupisteessä ratkaistuista tiketeistä ratkaistaan asiakkaan kanssa sovitun ratkaisuaajan puitteissa?